

ZUR FLUKTUATION VON ARBEITSKRÄFTEN

Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Peter Sabathil

1976

ZUR FLUKTUATION VON ARBEITSKRÄFTEN

Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

an der Ludwig-Maximilians-Universität München



vorgelegt von

Peter Sabathil

1976



Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. Edmund Heinen

Korreferent: Prof. Dr. Enno Biergans

Promotionsabschlußberatung: 23. Februar 1976

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
1.	Einleitung	1
2.	Die Bedeutung der Eltern	2
3.	Die Entwicklung der Eltern	3
4.	Die Erziehung der Kinder	4
5.	Die Erziehung der Kinder	5
6.	Die Erziehung der Kinder	6
7.	Die Erziehung der Kinder	7
8.	Die Erziehung der Kinder	8
9.	Die Erziehung der Kinder	9
10.	Die Erziehung der Kinder	10
11.	Die Erziehung der Kinder	11
12.	Die Erziehung der Kinder	12
13.	Die Erziehung der Kinder	13
14.	Die Erziehung der Kinder	14
15.	Die Erziehung der Kinder	15
16.	Die Erziehung der Kinder	16
17.	Die Erziehung der Kinder	17
18.	Die Erziehung der Kinder	18
19.	Die Erziehung der Kinder	19
20.	Die Erziehung der Kinder	20
21.	Die Erziehung der Kinder	21
22.	Die Erziehung der Kinder	22
23.	Die Erziehung der Kinder	23
24.	Die Erziehung der Kinder	24
25.	Die Erziehung der Kinder	25
26.	Die Erziehung der Kinder	26
27.	Die Erziehung der Kinder	27
28.	Die Erziehung der Kinder	28
29.	Die Erziehung der Kinder	29
30.	Die Erziehung der Kinder	30
31.	Die Erziehung der Kinder	31
32.	Die Erziehung der Kinder	32
33.	Die Erziehung der Kinder	33
34.	Die Erziehung der Kinder	34
35.	Die Erziehung der Kinder	35
36.	Die Erziehung der Kinder	36
37.	Die Erziehung der Kinder	37
38.	Die Erziehung der Kinder	38
39.	Die Erziehung der Kinder	39
40.	Die Erziehung der Kinder	40
41.	Die Erziehung der Kinder	41
42.	Die Erziehung der Kinder	42
43.	Die Erziehung der Kinder	43
44.	Die Erziehung der Kinder	44
45.	Die Erziehung der Kinder	45
46.	Die Erziehung der Kinder	46
47.	Die Erziehung der Kinder	47
48.	Die Erziehung der Kinder	48
49.	Die Erziehung der Kinder	49
50.	Die Erziehung der Kinder	50
51.	Die Erziehung der Kinder	51
52.	Die Erziehung der Kinder	52
53.	Die Erziehung der Kinder	53
54.	Die Erziehung der Kinder	54
55.	Die Erziehung der Kinder	55
56.	Die Erziehung der Kinder	56
57.	Die Erziehung der Kinder	57
58.	Die Erziehung der Kinder	58
59.	Die Erziehung der Kinder	59
60.	Die Erziehung der Kinder	60
61.	Die Erziehung der Kinder	61
62.	Die Erziehung der Kinder	62
63.	Die Erziehung der Kinder	63
64.	Die Erziehung der Kinder	64
65.	Die Erziehung der Kinder	65
66.	Die Erziehung der Kinder	66
67.	Die Erziehung der Kinder	67
68.	Die Erziehung der Kinder	68
69.	Die Erziehung der Kinder	69
70.	Die Erziehung der Kinder	70
71.	Die Erziehung der Kinder	71
72.	Die Erziehung der Kinder	72
73.	Die Erziehung der Kinder	73
74.	Die Erziehung der Kinder	74
75.	Die Erziehung der Kinder	75
76.	Die Erziehung der Kinder	76
77.	Die Erziehung der Kinder	77
78.	Die Erziehung der Kinder	78
79.	Die Erziehung der Kinder	79
80.	Die Erziehung der Kinder	80
81.	Die Erziehung der Kinder	81
82.	Die Erziehung der Kinder	82
83.	Die Erziehung der Kinder	83
84.	Die Erziehung der Kinder	84
85.	Die Erziehung der Kinder	85
86.	Die Erziehung der Kinder	86
87.	Die Erziehung der Kinder	87
88.	Die Erziehung der Kinder	88
89.	Die Erziehung der Kinder	89
90.	Die Erziehung der Kinder	90
91.	Die Erziehung der Kinder	91
92.	Die Erziehung der Kinder	92
93.	Die Erziehung der Kinder	93
94.	Die Erziehung der Kinder	94
95.	Die Erziehung der Kinder	95
96.	Die Erziehung der Kinder	96
97.	Die Erziehung der Kinder	97
98.	Die Erziehung der Kinder	98
99.	Die Erziehung der Kinder	99
100.	Die Erziehung der Kinder	100

Meinen Eltern



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG	1
2. BEGRIFF UND WESEN DER FLUKTUATION	5
2.1. Der Begriff der Fluktuation	5
2.2. Erscheinungsformen der Fluktuation	11
2.3. Die Erfassung und Messung der Fluktuation durch Kennziffern	19
2.4. Zur Abgrenzung des Begriffs der Fluktuation von verwandten Begriffen	29
3. DIE ANALYSE DER DETERMINANTEN DER FLUKTUATION	33
3.1. Grundsätzliches zur Determinantenanalyse	33
3.2. Die Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung	40
3.2.1. Gesellschaftssystembezogene Faktoren als konstitutive Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung	40
3.2.2. Außerbetriebliche Faktoren als situative Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung	46
3.3. Organisationale Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung	50
3.3.1. Allgemeine betriebliche Faktoren	50
3.3.2. Techno-organisationale Faktoren	56
3.3.3. Sozio-organisationale Faktoren	60
3.3.4. Monetäre Faktoren	67
3.3.5. Sonstige betriebsbedingte Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung	74

	Seite
3.4. Individuelle Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung	77
3.4.1. Personenbezogene Individualfaktoren	77
3.4.2. Berufsbezogene Individualfaktoren	84
3.4.3. Sonstige mit dem Individuum verknüpfte Bestimmungsfaktoren der Fluktuationsentscheidung	87
3.5. Die Arbeitszufriedenheit als Erklärungsansatz der Fluktuation bzw. der Fluktuationsneigung	90
3.5.1. Zur Theorie der Arbeitszufriedenheit	90
3.5.2. Zur Bedeutung der Arbeitszufriedenheit als Erklärungsansatz des Fluktuationsverhaltens	94
3.6. Der Fluktuationsentscheidungsprozeß	99
3.6.1. Allgemeines	99
3.6.2. Modelle des Fluktuationsentscheidungsprozesses	100
3.6.3. Ein Phasenablaufmodell der Fluktuationsentscheidung	112
4. DIE ÖKONOMISCHE BEWERTUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KONSEQUENZEN DER FLUKTUA-TION	126
4.1. Zur Erfassung und Bewertung der Fluktuationskonsequenzen durch Kosten- und Nutzen-größen	126
4.1.1. Vorüberlegungen	126
4.1.2. Grundsätzliche Ermittlungs- und Zurechnungsprobleme	128

	Seite
4.2. Traditionelle Ansätze zur Ermittlung der betrieblichen Fluktuationskosten	133
4.2.1. Die Fluktuationskostenermittlung auf der Basis des zeitlichen Ablaufs des Personalwechsels	133
4.2.2. Die Fluktuationskostenermittlung auf der Basis fixer und variabler Kosten	137
4.2.3. Sonstige Möglichkeiten der Fluktuationskostenermittlung	140
4.3. Neuere Ansätze zur Ermittlung der betrieblichen Fluktuationskosten	142
4.3.1. Die Grundkonzeption der neueren Ansätze	142
4.3.2. Die Fluktuationskostenermittlung im Rahmen des Human Resource Accounting	150
4.3.3. Die Fluktuationskostenermittlung im Rahmen der Force-Loss Cost Analysis	159
4.3.4. Ein deskriptiver Ansatz zur Erfassung der Kosten der individualisierten Fluktuation	164
4.4. Die Planung der betrieblichen Fluktuationskosten	168
4.4.1. Die Fluktuationsprognose als Grundlage der Fluktuationskostenplanung	168
4.4.2. Die Ermittlung geplanter Fluktuationskosten	173
4.5. Der betriebliche Nutzen der Fluktuation	177
4.5.1. Zum Nutzenbegriff	177
4.5.2. Ausprägungen des betrieblichen Fluktuationsnutzens	179

	Seite
4. 6. <u>Exkurs:</u> Soziale Kosten und sozialer Nutzen der Fluktuation	184
4. 6. 1. Ausprägungen der sozialen Kosten der Fluktuation	184
4. 6. 2. Ausprägungen des sozialen Nutzens der Fluktuation	187
5. MÖGLICHKEITEN ZUR BEEINFLUSSUNG DER FLUK- TUATION UND IHRER AUSWIRKUNGEN	189
5. 1. Das Einwirkungspotential der Unternehmung auf die Fluktuationsentscheidung	189
5. 1. 1. Zur Beeinflußbarkeit des Flukтуа- tionsverhaltens	189
5. 1. 2. Informationsgewinnende Maßnahmen als Grundvoraussetzung der Fluk- tuationssteuerung	191
5. 1. 3. Betriebliche Maßnahmen zur Steue- rung der Fluktuation	196
5. 2. Der Einsatz des Beeinflussungsinstrumenta- riums unter Kosten-Nutzen-Aspekten	205
5. 3. Die Beeinflussung der Auswirkungen der unver- meidbaren Fluktuation	207
Abkürzungsverzeichnis	V
Literaturverzeichnis	VIII

1. PROBLEMSTELUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG

"Betriebswirtschaften sind Organisationen, deren Aufgabe in der Erstellung und Verwertung von Leistungen und der Erzielung von Einkommen für ihre Mitglieder besteht."¹⁾

Diese Aufgabe kann nur erfüllt werden, wenn das hierfür erforderliche Potential an betrieblichen Ressourcen in qualitativer und quantitativer Hinsicht erhalten bleibt. Aus personalwirtschaftlicher Sicht beinhaltet dieses Erhaltungsziel "die Anwerbung und Bindung von Organisationsmitgliedern"²⁾ an die Betriebswirtschaft. Soweit die Erreichung dieses Erhaltungsziels nicht gelingt, ist der Bestand der Betriebswirtschaft langfristig als gefährdet anzusehen. Hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Dimension des Erhaltungsziels ist diese Gefährdung insbesondere dann gegeben, wenn durch seitens der Organisation nicht kontrollierbare Personalabgänge das personelle Leistungspotential verringert wird. Anzahl und Zeitpunkt des von der Organisation bestimmten Anteils der Personalabgänge stellen für die Unternehmung sichere Informationen dar; die auf Entscheidungen der Arbeitnehmerseite zurückgehenden künftigen Personalabgänge sind hingegen für die Unternehmung nur schwer abzuschätzen. Gegenstand dieser Arbeit sind ausschließlich die im Zusammenhang mit Arbeitnehmerkündigungen für die Unternehmung entstehenden Probleme. Damit soll diese Arbeit zu einer Reduktion der aus der Fluktuation folgenden Unsicherheit beitragen.

1) Heinen (1975b), S. 25.

2) Kupsch/Marr (1975), S. 540.

Zwei Wege bieten sich zum Abbau des Unsicherheitsmomentes im Zusammenhang mit Arbeitnehmerkündigungen an: Zum einen kann versucht werden, die Bestimmungsgründe der Fluktuation zu analysieren und damit das Phänomen der Fluktuation einer Prognose zu erschließen. Der Unternehmung ist es dann möglich, auf der Grundlage entsprechender Prognosen frühzeitig Gegenmaßnahmen auf diese als unvermeidbar anzusehenden Personalabgänge einzuleiten. Zum anderen kann aber die Organisation auch den Versuch unternehmen, zumindest einen Teil der Determinanten der Fluktuation zu kontrollieren und damit das Fluktuationsverhalten insgesamt - wenn auch in Grenzen - zielgerichtet zu beeinflussen. Durch eine entsprechende Fluktuationssteuerung kann die Unsicherheit von Anfang an eingeschränkt werden. Eine derartige Fluktuationsbeeinflussung braucht sich dabei keineswegs nur auf eine Verminderung der freiwilligen Personalabgänge zu beschränken; gerade in der jüngsten Zeit wurden von verschiedenen Großunternehmen Maßnahmen ergriffen, die eine "freiwillige" Reduzierung des Personalbestandes und damit letztlich eine Erhöhung der Fluktuation zum Gegenstand hatten.

Beide Wege sollen in dieser Arbeit beschritten werden. Ziel der Arbeit ist es damit, Fluktuation durch das Aufzeigen ihrer Bestimmungsgründe zu erklären und darauf aufbauend Ansatzpunkte zu entwickeln, an denen ein Instrumentarium zur zielgerichteten Steuerung der Fluktuation einzusetzen hat. Die Fluktuation ist also zum einen in ihren Ursachen und Wirkungen transparent und rechenbar zu gestalten, zum anderen einer dem unternehmerischen Wirtschaftlichkeitsdenken entsprechenden Steuerung zugänglich zu machen. Dabei argumentiert die vorliegende Untersuchung grundsätzlich aus einzelwirtschaftlicher Sicht.

Aus dieser Zielsetzung bestimmt sich der Gang der Untersuchung:

Im Anschluß an die hier entwickelte Problemdarstellung ist im zweiten Abschnitt zunächst das Phänomen der Fluktuation zu klären. Nach einer Analyse unterschiedlicher Fluktuationsbegriffe ist ein der Zielsetzung der Arbeit entsprechender Fluktuationsbegriff zu wählen und auf die daraus folgenden unterschiedlichen Erscheinungsformen der Fluktuation einzugehen. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Methoden zur Erfassung und Messung der Fluktuation dargestellt. Diese Überlegungen bilden die Grundlage für eine Beurteilung des jeweiligen Ausmaßes der Fluktuation sowie für einen eventuellen Einsatz von Maßnahmen zu ihrer Beeinflussung.

Der dritte Abschnitt gilt den Bestimmungsgründen der Fluktuation. Dabei sind die zahlreichen in der Literatur diskutierten Einflußfaktoren zu systematisieren und in ihrer Wirkungsrichtung darzustellen. Dabei soll zwischen Determinanten auf individueller, auf organisationaler und auf gesamtwirtschaftlich-institutioneller Ebene unterschieden werden. Im wesentlichen sind nur die der organisationalen Sphäre zuzurechnenden Determinanten von der Unternehmung zu beeinflussen; sie sind daher primär zu untersuchen. Aufbauend auf der Arbeitszufriedenheit sind dann Modelle des individuellen Fluktuationsentscheidungsprozesses zu diskutieren und zu einem Erklärungsansatz weiterzuentwickeln, an Hand dessen im weiteren Verlauf der Arbeit der Einsatz von Beeinflussungsmaßnahmen beurteilt werden kann.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann über den Einsatz fluktuationssteuernder Maßnahmen nur dann entschieden werden, wenn die betrieblichen Konsequenzen der Fluktuation abzuschätzen sind. Inhalt des vierten Abschnittes ist es daher, diese Folgen im einzelnen aufzuzeigen und über Kosten- und Nutzenkategorien quantitativ zu bewerten und damit rechenbar zu gestalten. Bei dieser Bewertung werden Ansätze sowohl aus dem traditionellen Rech-

nungswesen wie aus der noch im Entwicklungsstadium befindlichen Humanvermögensrechnung herangezogen. Beide Ansätze finden ihren Niederschlag in einem im Verlauf dieses Abschnittes entwickelten Bewertungsmodell. Weiterhin wird versucht, die in der Literatur bislang kaum berücksichtigten positiven Konsequenzen der Fluktuation in die Bewertung mit einzubeziehen.

Nach der Klärung des Begriffes der Fluktuation, ihrer Determinanten und ihrer Konsequenzen kann schließlich im fünften Abschnitt auf die Fluktuationssteuerung selbst eingegangen werden. Möglichkeiten für den Einsatz eines fluktuationsbeeinflussenden Instrumentariums werden in diesem letzten Abschnitt der Arbeit im einzelnen diskutiert, wobei jeweils auf die bis dahin abgeleiteten Resultate Bezug genommen werden kann. Dabei wird versucht, die Vorteilhaftigkeit des Einsatzes einzelner Beeinflussungsmaßnahmen unter Kosten-Nutzen-Aspekten abzuschätzen. Allerdings kann seitens der Unternehmung eine unerwünschte Fluktuation nur in gewissen Grenzen verringert werden; daher werden abschließend Maßnahmen diskutiert, wie negative Folgen der nicht zu verhindernden Fluktuation auf ein vertretbares Maß reduziert werden können.

2. BEGRIFF UND WESEN DER FLUKTUATION

2.1. Der Begriff der Fluktuation

Aus etymologischer Sicht bedeutet der Begriff¹⁾ der "Fluktuation" ganz allgemein "Schwankung"²⁾. Bezieht man nun Fluktuation - wie es in der Betriebswirtschaftslehre üblich ist - auf den Personalbestand einer Unternehmung und legt dabei diesen allgemeinen Fluktuationsbegriff zugrunde, so ist über die Richtung der sich durch die Fluktuation ergebenden Veränderungen noch nichts gesagt. Es zeigt sich vielmehr, daß nicht einseitig eine Verringerung, sondern - je nach Richtung der Schwankung - auch eine Zunahme des Personalbestandes möglich und durch den Begriff gedeckt ist. Man kann daher von einer "Fluktuation im weiteren Sinne" sprechen und darunter - betriebswirtschaftlich - sowohl die Zunahme als auch die Abnahme des Personalbestandes einer Unternehmung verstehen; in diesem Sinne würde also der Fluktuationsprozeß eine positive und eine negative Komponente aufweisen und im Rahmen einer genetischen Analyse³⁾ gemäß der Darstellung in Abb. 1 ablaufen.

Aus dieser Darstellung wird ersichtlich, daß die während der Umsatzphasen der Unternehmung erfolgenden Personalzugänge die positiven, die Personalabgänge die negativen Komponenten der Fluktuation im weiteren Sinne darstellen. Weiterhin läßt sich offenbar der Personalanfangsbestand der Umsatzphase I als Personalzugang der Gründungsphase, der Personalendbestand

-
- 1) Begriffe sollen ganz allgemein aufgefaßt werden als "Gedankengebilde, mit deren Hilfe Eigenschaften und Zusammenhänge zwischen Gegenständen erfaßt werden" (Heinen (1974a), S. 43).
 - 2) abgeleitet von lat. fluctuare bzw. fluctuari, schwanken.
 - 3) Zur genetischen Analyse betriebswirtschaftlicher Entscheidungstatbestände vgl. Heinen (1974c), S. 145 ff.

der Umsatzphase N als Personalabgang der Liquidationsphase verstehen. Somit lassen sich also auch der Personalanfangsbestand und der Personalendbestand einer Unternehmung in - positive bzw. negative - Komponenten der Fluktuation umdeuten. Damit sind letztlich alle Personalbewegungen einschließlich der jeweiligen Personalbestände auf die Fluktuation im weiteren Sinne zurückführbar.¹⁾

In der Regel wird jedoch der Begriff der Fluktuation nicht so weit gefaßt, sondern auf Personalabgänge eingeengt. Ein derartiger Personalabgang kann zum einen aus der Sicht des fluktuierenden Individuums, zum anderen aus der Sicht der Unternehmung als Organisation gesehen werden. Aus der Sicht des Individuums stellt sich der Fluktuationsprozeß als ein Vorgang dar, bei dem ein Arbeitsplatz verlassen wird, wobei in sehr vielen Fällen im Anschluß daran ein neuer Arbeitsplatz eingenommen wird; das Individuum bleibt in diesen Fällen also dasselbe, während - im Falle der Beibehaltung des Beschäftigtenstatus - der Arbeitsplatz wechselt, also ein "Arbeitsplatzwechsel" vorliegt. Aus der Sicht der Unternehmung als Organisation stellt sich dieser Vorgang so dar, daß der Arbeitsplatz derselbe bleibt, während das Individuum als Organisationsmitglied in den meisten Fällen (nämlich immer dann, wenn der Arbeitsplatz neu besetzt werden muß) wechselt. Vom Standpunkt der Organisation liegt also ein "Personalwechsel" vor. Es zeigt sich somit, daß die Begriffe "Arbeitsplatzwechsel" und "Personalwechsel", obwohl in der Literatur vielfach synonym verwendet²⁾, nicht den gleichen Begriffsinhalt haben, denn einerseits muß ein Personalwechsel aus der Sicht

-
- 1) Vgl. zu dieser weitesten Interpretation des Fluktuationsbegriffes z.B. Neuberger (1974a), S. 146; Schlüter (1960), S. 48 f.; ders. (1958), S. 157; zur positiven Komponente der Fluktuation vgl. a. Harensiak (1961), S. 651.
 - 2) Vgl. z.B. Goossens (1974), S. 704: "Arbeitsplatzwechsel und Personalwechsel haben ... letztlich den gleichen Begriffsinhalt." - vgl. a. Goossens (1973), S. 47.

der Organisation nicht notwendig einen Arbeitsplatzwechsel beim fluktuieren-
den Individuum zur Folge haben, etwa wenn ein gekündigter Arbeitnehmer
keine neue Stelle findet; andererseits muß ein Arbeitsplatzwechsel nicht not-
wendig zu einem Personalwechsel führen, so z.B. wenn die Stelle eines
Mitarbeiters, der freiwillig gekündigt hat, auf Grund von Einsparungsmaß-
nahmen bzw. rückläufiger Konjunkturentwicklung unbesetzt bleibt.

Aus diesen Gründen erscheint eine Gleichsetzung der Begriffe Arbeitsplatz-
wechsel bzw. Personalwechsel mit dem Begriff der Fluktuation als zu eng,
da dann der Tatbestand der Fluktuation an die Bedingung eines vollzogenen
Wechsels geknüpft wäre. Da es aber durchaus möglich ist, daß zum Zeit-
punkt des Ausscheidens eines Organisationsmitgliedes über die Wiederbe-
setzung der freigewordenen Stelle noch nicht entschieden ist und/oder das
ausscheidende Organisationsmitglied nicht notwendig sofort eine neue Stelle
findet - dies ist unter Umständen erst nach längerer Zeit oder überhaupt
nicht möglich oder vom Individuum nicht einmal beabsichtigt¹⁾ - erscheint
es zweckmäßig, einen von derartigen Unsicherheiten unabhängigen Fluk-
tuationsbegriff zu konstruieren, d.h. den Begriff der Fluktuation gegenüber
den Begriffen "Arbeitsplatzwechsel" und "Personalwechsel" weiter zu fas-
sen. Dies gilt um so mehr, als der "Definitionsertrag" dieser engen Begriffs-
fassung vergleichsweise gering ist: die Unternehmung wäre auf der Grundla-
ge dieser engen Definition der Fluktuation zwar (vom Begriff her) in der
Lage festzustellen, wieviele Personen nach dem Ausscheiden bei anderen

1) Beispiele für die Schwierigkeit, nach dem Ausscheiden aus einer Unter-
nehmung eine neue Stelle zu finden, lassen sich bei der derzeitigen Ar-
beitsmarktsituation zur Genüge finden. Weiterhin sind Fälle denkbar, in
denen ein Arbeitnehmer kündigt, weil ihm eine neue Stelle zugesagt wur-
de, die er dann jedoch nicht erhält (z.B. aufgrund von Einsparungsmaß-
nahmen, Stellenstreichungen, etc.) bzw. die er nach Ablauf der Probe-
zeit wieder verliert. Ein Beispiel dafür, daß u.U. gar nicht die Absicht
besteht, einen neuen (betrieblichen) Arbeitsplatz zu finden, stellt eine
Arbeitnehmerin dar, die sich nach ihrer Heirat gänzlich aus dem Er-
werbsleben zurückzieht.

Unternehmungen weiterarbeiten. Diese Information ist jedoch für die Unternehmung weniger interessant - und hinsichtlich der Ermittlung auch kaum praktikabel angesichts der zeitlichen und sachlichen Erfassungsschwierigkeiten, den Lebenslauf eines jeden ausgeschiedenen Mitarbeiters so lange zu verfolgen, bis feststeht, ob er eine neue Arbeit angenommen hat oder nicht. Unter Beachtung des Kriteriums der Kostenwirtschaftlichkeit dürfte eine genaue Erfassung vielfach unmöglich sein. Darüber hinaus verliert diese Information zusätzlich an Wert, wenn auf Grund länger dauernder Arbeitssuche des Ausgeschiedenen der Zeitraum zwischen Ausscheiden und der endgültigen Wiederaufnahme einer neuen Arbeit so groß wird, daß die Aktualität der Information nicht mehr gewahrt ist.¹⁾ Auch der Ausweg, sich mit in Abgangsinterviews gemachten Angaben über die beabsichtigte oder nicht beabsichtigte Aufrechterhaltung des Beschäftigtenstatus zu begnügen, stellt nur eine bedingt brauchbare Problemlösung dar, da nicht selten Divergenzen zwischen geäußerter Absicht und tatsächlichem späteren Verhalten auftreten können.²⁾

Subsumiert man per definitionem Vorgänge unter den Begriff des Personal- bzw. Arbeitsplatzwechsels - wie das in der Literatur vielfach geschieht³⁾ - bei denen es sich nicht notwendig um einen Wechsel im eigentlichen Sinne handelt, so liegt zumindest eine sprachliche Inkorrektheit vor.

Da sich die Begriffe Arbeitsplatzwechsel und Personalwechsel also vielfach als zu eng oder sprachlich ungenau erweisen, sind auch die an diesen Be-

1) Gruber stellt in ähnlichem Zusammenhang die berechtigte Frage: "Innerhalb welchen Zeitraums muß der zweite Arbeitsplatz eingenommen werden, damit der Vorgang noch zu dem zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel zu rechnen ist?" (Gruber (1968), S. 9). Entsprechendes gilt für den Zeitraum der Wiederbesetzung der freigewordenen Stelle. Diese Abgrenzungsschwierigkeiten zeigen die Unzweckmäßigkeit einer derart engen Definition.

2) Vgl. hierzu a. Stegemann (1965), S. 23 ff.

3) Vgl. z.B. Goossens (1973), S. 47; Stegemann (1965), S. 12.

griffen anknüpfenden Definitionen der Fluktuation zu eng oder zu ungenau. So wird z. B. Fluktuation vielfach definiert als "zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel"¹⁾. Nach anderen - noch engeren - Definitionen wird nur derjenige zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel bzw. Personalwechsel als Fluktuation bezeichnet, der durch Neueinstellungen ersetzt werden muß bzw. ersetzt wird und/oder bei dem darauf abgestellt wird, daß der Kündigungsgrund in der Person des Arbeitnehmers liegt.²⁾ Bei derart engefaßten Begriffsinhalten werden also z. B. ein innerbetrieblicher Stellenwechsel, ein Personalabgang ohne nachfolgende ErsatzEinstellung oder Entlassungen von Mitarbeitern im Zuge betrieblicher Anpassungsprozesse nicht zur Fluktuation gerechnet.

Offensichtlich wird also unter den Begriff der Fluktuation ein breites Spektrum von Begriffsinhalten subsumiert, das von der Gesamtheit aller Personalzu- und -abgänge bis hin zu bestimmten, eng abgegrenzten Arten von Abgängen reicht. Dabei kann die Menge der quantitativen personellen Veränderungen (nach beiden Richtungen) in einer Unternehmung als Fluktuation im weiteren Sinne bezeichnet werden. Fluktuation im eigentlichen (engeren) Sinn umfaßt dann nur die Gesamtheit der Abgänge im Personalbereich einer Unternehmung. Nur auf diese engere Auffassung nehmen die folgenden

-
- 1) Vgl. z. B. Adebahr (1971), S. 15; Aschfalk/Marettek (1966), S. 683; Bodenhöfer (1969), S. 22 u. 71; Clade (1967), S. 5 f.; Doetsch (1968), S. 607; Goossens (1957), S. 11 f.; ders. (1974), S. 619; Rippe (1974), S. 10; Schwennicke (1960), S. 54; Stegemann (1965), S. 10; vgl. a. Braun (1975), S. 352; Dederling (1972), S. 50 f.; Freundl (1966), S. 135; Goossens (1973), S. 46 f. - Der Zahl der zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel kommt jedoch bei der Analyse der Fluktuationsgründe und der Möglichkeiten der Fluktuationsbeeinflussung eine gewisse Bedeutung zu.
- 2) Vgl. z. B. Bossert (1974), S. 104; Fridrich (1960), S. 80; Harenslak (1961), S. 651; Lux (1965), S. 19 f.; Nanz (1965), S. 25; vgl. weiter z. B. Dubler (1955), S. 16; Fox (1960), S. 135 f. (dort nach Pearce (1954); vgl. weiter die bei Lux (1965), S. 11 genannten Autoren. - Vgl. a. Jarr (1974), S. 688; Langholz (1972), S. 58.

Ausführungen Bezug. Die gewählte Interpretation ist damit einesteils enger als andere Begriffsauffassungen, weil sie Personalzugänge ausschließt, andererseits ist sie weiter, weil nicht auf spezielle Formen des Abgangs abgestellt wird (wie z. B. Ausscheiden aus einer Unternehmung unter Beibehaltung des Beschäftigtenstatus). Der Begriff der Fluktuation wird infolgedessen nur auf die negative Komponente der Fluktuation im weiteren Sinne bezogen, schließt also Personalzugänge aus. Zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme sind spezifische problemadäquate Teilmengen zu bilden, die als Erscheinungsformen der Fluktuation bezeichnet werden können. In dem möglichen Freiraum zur Bildung derartiger spezifischer, problemadäquater Einzelkategorien der Fluktuation liegt der Vorzug der vorgeschlagenen Interpretation der Fluktuation als Gesamtheit aller Abgänge. Die wichtigsten dieser Kategorien werden im folgenden dargestellt.

2.2. Erscheinungsformen der Fluktuation

Die "Erscheinungsformen" der Fluktuation ergeben sich durch eine spezifische Aufgliederung der Gesamtheit der Abgänge in einzelne Teilmengen nach bestimmten Kriterien. Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit sind für die Aufgliederung insbesondere der Organisationsbezug und die Initiative bei der Kündigung als Kriterien heranzuziehen. Damit ergibt sich eine Differenzierung der Gesamtheit der Abgänge zum einen in intra-, inter- und extraorganisationale Fluktuation, zum anderen in individualinitiierte und organisationalinitiierte Fluktuation. Diese beiden grundsätzlichen Untergliederungsalternativen sind im folgenden darzustellen.

Das Kriterium der Organisationsbezogenheit der Fluktuation stellt darauf ab, ob ein Fluktuationsvorgang innerhalb einer Organisation oder zwischen zwei Organisationen stattfindet oder ob bei der Fluktuation der organisatio-

nale Bereich auf Dauer verlassen wird.¹⁾ Unter "Organisation" läßt sich ganz allgemein entsprechend der Interpretation der Organisationstheorie ein zielgerichtetes Sozialsystem verstehen,²⁾ wenngleich dieser Arbeit schwerpunktmäßig der Industriebetrieb der Betrachtung zugrunde gelegt wird. Bei der intraorganisationalen Fluktuation handelt es sich um alle auf Dauer gerichteten Abgänge von Stelleninhabern, durch die die Gesamtzahl der Beschäftigten einer Betriebswirtschaft nicht unmittelbar verändert wird. Es liegt also bei der innerbetrieblichen Fluktuation immer ein Arbeitsplatzwechsel, nicht notwendig jedoch ein (nachfolgender) Personalwechsel vor.³⁾ Der intraorganisationale Arbeitsplatzwechsel wird vielfach nicht zur Fluktuation gerechnet. Versteht man jedoch unter Personalabgang den Abgang eines arbeitenden Menschen von seiner Stelle, so ergibt sich zwangsläufig, daß es sich hierbei um eine spezifische Erscheinungsform der Fluktuation handelt. Für die Subsumierung sprechen außerdem Begriffe wie "Stellenfluktuation", die im wirtschaftlichen Sprachgebrauch üblich geworden sind.⁴⁾

-
- 1) Gegenüber der sonst vielfach zu findenden Einteilung in inner-, zwischen- und außerbetriebliche Arbeitsplatzwechsel weist diese Einteilung den Vorzug auf, daß sie zum einen nicht auf einen Wechsel im eigentlichen Sinn abstellt, zum anderen auch einen Wechsel zuläßt zwischen Unternehmungen und Organisationen, die im wirtschaftlichen Sinn häufig nicht als Betriebe bezeichnet werden (z. B. Bundeswehr).
 - 2) Vgl. z. B. Chmellk/Kappler (1975), S. 159 ff. - vgl. weiter insbesondere Heinen (1974c), S. 49 f.; Heinen (1971a), S. 27 f.
 - 3) Vorübergehende, nicht auf Dauer gerichtete Abwesenheit, z. B. aufgrund von Urlaub, Krankheit, Sonderaufgaben etc., bei der zwar kein Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers aus der Unternehmung gegeben ist, die aber auch keine auf Dauer gerichtete Neubesetzung der Stelle erforderlich macht, rechnet nicht zur intraorganisationalen Fluktuation.
 - 4) Einige neuere Veröffentlichungen definieren daher auch konsequent den Begriff der Fluktuation derart, daß er auch den intraorganisationalen Arbeitsplatzwechsel umfaßt (vgl. z. B. Krahn (1971), S. 14; REFA (1974), S. 91; vgl. a. Schlüter (1960), S. 49). Dieser, in der vorliegenden Arbeit zugrundegelegte, weitgefaßte Fluktuationsbegriff gestattet es, durch Angabe von Fluktuationsbezugsgrößen eine weitere begriffliche Präzisierung vorzunehmen. So kann man z. B. durch Begriffe wie Arbeitsplatzfluktuation, Kostenstellenfluktuation, Unternehmungsbereichsfluktuation usw. jeweils die hierarchische Ebene angeben, auf der man die Fluktuation in einer Unternehmung analysiert.

Auf die intraorganisationale Fluktuation und deren spezielle Erscheinungsformen, wie z.B. job rotation, ist in der Folge nicht weiter einzugehen,¹⁾ da das Untersuchungsziel dieser Arbeit nur Vorgänge umfaßt, die die Beendigung der Organisationsmitgliedschaft betreffen. Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist somit die inter- und die extraorganisationale Fluktuation.

Unter interorganisationaler Fluktuation wird das Überwechseln von Organisationsmitgliedern von einer Organisation in eine andere verstanden.²⁾ Dieser Arbeitsplatzwechsel ist nicht notwendig mit einem Personalwechsel verknüpft, weder in der "alten" noch in der "neuen" Organisation; dagegen bedingt er zunächst - im Gegensatz zur intraorganisationalen Fluktuation - eine unmittelbare Veränderung der Gesamtzahl der Organisationsmitglieder, die dann durch Neueinstellung (und damit durch Personalwechsel) kompensiert werden kann. Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen intra- und interorganisationaler Fluktuation können sich ergeben, wenn eine Organisation sich aus mehreren einzelnen "Suborganisationen" zusammensetzt. Für derartige Zweifelsfälle ist vorgeschlagen worden, sich am Betriebsverfassungsgesetz zu orientieren. Danach handelt es sich um intraorganisationale Fluktuation bzw. "um einen innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel, wenn am neuen Arbeitsplatz derselbe Betriebsrat zuständig ist oder zuständig wäre, wenn im Betrieb ein Betriebsrat zu wählen wäre"³⁾. Entsprechend liegt bei

1) Vgl. z.B. v. Eckardstein (1970), S. 774 ff.; Freundl (1966), S. 135; Goossens (1974), S. 703 ff.; Goossens (1957), S. 28 ff.; Lattmann (1974), S. 120; v. Rosenstiel (1975), S. 452; Wächter (1974), S. 90 f.; Wunderlich (1973), S. 6.

2) Als Extremfall kann dabei der Vorgang angesehen werden, daß ein Arbeitnehmer sich selbständig macht (Übertritt in eine "Einmann-Organisation").

3) Goossens (1974), S. 704.

(potentieller) Zuständigkeit eines anderen Betriebsrates interorganisationaler Fluktuation vor.¹⁾

Während bei der intraorganisationalen Fluktuation eine Veränderung nur im Bereich des Arbeitsplatzes und bei der interorganisationalen Fluktuation ein Weggang sowohl vom Arbeitsplatz als auch von der Organisation erfolgt, beinhaltet die extraorganisationale Fluktuation einen auf Dauer gerichteten Abgang hinsichtlich dreier Ebenen: des Arbeitsplatzes, der Organisation und des Beschäftigtenstatus. Eine derartige extraorganisationale Fluktuation liegt vor, wenn der Arbeitnehmer nach dem Ausscheiden aus einer Organisation nicht wieder in eine neue Organisation als arbeitender Mensch eintritt. Das ist z. B. der Fall, wenn bzw. solange das ausgeschiedene Organisationsmitglied auf Dauer arbeitslos ist, wenn es wegen dauernder Krankheit oder Invalidität erwerbsunfähig wird, wenn es aus Altersgründen aus dem Arbeitsprozeß ausscheidet oder aus privaten Gründen (z. B. nach einer Heirat) nicht mehr erwerbstätig zu sein wünscht.²⁾ Im Gegensatz zu einer volkswirtschaftlichen Betrachtung bestehen aus betriebswirtschaftlicher Sicht viele Gemeinsamkeiten zwischen inter- und extraorganisationaler Fluktuation. Entscheidend für die einzelne Unternehmung ist, daß in beiden Fällen Organisationsmitglieder ihre Mitgliedschaft beenden. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen sind in beiden Fällen weitgehend identisch. Insoweit für inter- und extraorganisationale Fluktuation eine getrennte Betrachtung notwendig ist, wird dies im weiteren Verlauf der Arbeit eigens hervorgehoben.

1) Vgl. Goossens (1974), S. 794; vgl. a. Stegemann (1965), S. 15: "Eine derartige Abgrenzung erscheint schon deshalb zweckmäßig, weil dem Betriebsrat innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches eine Mitwirkung bei Einstellungen und Entlassungen, z. T. auch bei Versetzungen, eingeräumt ist." Dies gilt selbstverständlich auch nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972 (BGBl I S. 13), vgl. § 99 BetrVG; vgl. hierzu z. B. Fitting/Auffarth/Kaiser (1974), S. 870 ff.

2) Vgl. hierzu a. Goossens (1974), S. 1103 f.; Stegemann (1965), S. 16 f.

Die zweite für die vorliegende Untersuchung bedeutsame Klassifikation ergibt sich durch die Differenzierung in individual- und organisationalinitiierte Fluktuation. In diesem Zusammenhang ist zunächst die in Literatur und Praxis bislang übliche Klassifikation in freiwillige und unfreiwillige Fluktuation¹⁾ bzw. in freiwilligen, geförderten und erzwungenen Arbeitsplatzwechsel²⁾ zu diskutieren. Diese Klassifikationen werfen in definitorischer und erfassungstechnischer Hinsicht gewisse Probleme auf. Abgesehen von der Problematik einer faktischen "Willensfreiheit" des Menschen überhaupt bleibt die Frage zu klären, wann eine Entscheidung als freiwillig anzusehen ist. Hier zeigt sich insbesondere, daß der Übergang von freiwilliger zu geförderter und erzwungener Fluktuation fließend sein kann. Im Falle einer Fluktuationsförderung durch Abfindungszahlungen, wie sie vielfach von den großen Automobilherstellern der Bundesrepublik Deutschland im Winter 1974/75 praktiziert wurde, kann auf Grund einer zufälligen Koinzidenz von Zeitpunkt der Austrittsentscheidung und Zeitraum der Abfindungsgewährung der Fall eintreten, daß Organisationsmitglieder, die ohnehin "freiwillig" ausscheiden wollten, nunmehr unter der Rubrik "geförderte Fluktuation" erscheinen. Auch ist die Entscheidung darüber schwierig, inwieweit eine Fluktuation nicht erzwungen, sondern gefördert war, wenn das ausscheidende Individuum davon ausgehen mußte, daß zwangsweise aus der Organisation ausscheidet, wer nicht innerhalb des vereinbarten Zeitraumes "freiwillig" von den fluktuationsfördernden Maßnahmen Gebrauch macht. Auch in den übrigen Fällen können betriebliche und erfassungstechnische Schwierigkeiten auftreten. So hat ein arbeitender Mensch häufig aus privaten Gründen gar keine Alternative zur Austrittsentscheidung (z.B. Wohnungswechsel nach der Heirat, Geburt eines Kindes), so daß diese nur bedingt als freiwillig

1) Vgl. z.B. Clade (1967), S. 6; vgl. jedoch z.B. a. v. Rosenstiel (1975), S. 449, der den Fluktuationsbegriff im Prinzip auf die freiwillige Fluktuation ("Kündigung seitens des Arbeitnehmers") einschränkt; die Definition v. Rosenstiels der Fluktuation als Verhältniszahl ("Rate") ist allerdings ungewöhnlich. Vgl. a. Littmann (1956), Sp. 187 f.

2) Vgl. z.B. Stegemann (1965), S. 21.

gefällt eingestuft werden kann. Weiterhin können Schwierigkeiten bei der Erfassung der "Freiwilligkeit" auftreten, wenn die tatsächlichen Bestimmungsgründe der Fluktuation vom fluktuierenden Individuum verschwiegen werden und anderweitig nicht zu ermitteln sind.

Inwieweit geförderte Fluktuation vorliegt, läßt sich für die gesamte Organisation am Ansteigen der Fluktuation während des Zeitraumes der Förderungsmaßnahmen gegenüber vergleichbaren (z. B. Vorjahres-) Durchschnittszahlen annähernd feststellen (was allerdings eine weitgehende Konstanz aller sonstigen Bedingungen voraussetzt); für das einzelne Organisationsmitglied kann diese Frage nur durch Befragungen im Abgangsinterview geklärt werden.¹⁾

Als von seiten der Organisation erzwungene Fluktuation werden schließlich die Fälle angesehen, in denen der Träger der Austrittsentscheidung und der davon Betroffene (zum Ausscheiden Gezwungene) auseinanderfallen.²⁾ Selbst in diesem vordergründig eindeutigen Fall kann die Abgrenzung zur freiwilligen Fluktuation jedoch problematisch sein, wenn ein Organisationsmitglied durch bewußt rollenwidriges Verhalten "freiwillig" seinen Ausschluß aus der Organisation provoziert. Inwieweit das Ausscheiden eines Organisationsmitgliedes nur scheinbar erzwungen ist, weil es z. B. ohnehin gerade die Organisation verlassen wollte, läßt sich allenfalls durch Abgangsinterviews bedingt feststellen.

Mit der Unterteilung in individual- und organisationsinitiierte Fluktuation läßt sich die Klärung der Frage nach der "Freiwilligkeit" oder "Fremdbe-

1) Auf die beim Abgangsinterview auftretenden Schwierigkeiten wird im Abschn. 5.1.2. näher eingegangen.

2) Man könnte auch eine gegen den Willen der maßgeblichen Vorgesetzten stattfindende Fluktuation als (vom ausscheidenden Organisationsmitglied) erzwungen bezeichnen. Unter erzwungener Fluktuation wird jedoch im allgemeinen nur das "unfreiwillige" Ausscheiden eines Organisationsmitgliedes verstanden.

stimmtheit" der Fluktuationsentscheidung umgehen: Es wird lediglich darauf abgestellt, von wem die Initiative zur Fluktuation ausgeht; als Initiator der Fluktuationsentscheidung soll gelten, wer zuerst die Kündigung ausspricht. Damit wird unter bewußter Außerachtlassung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen eine formale Klassifikationsregel gewählt.¹⁾ Dabei sollen die Probleme nicht verkannt werden, die dadurch entstehen, daß die Unternehmung nicht als einheitliches Ganzes, sondern als Organisation betrachtet wird, wodurch es unmöglich ist, von einem einheitlichen "Willen" der Unternehmung zu sprechen.^{2) 3)}

-
- 1) So könnten sich auf einer höheren Ebene der Untersuchung - bei Einbeziehung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen - andere Klassifikationsergebnisse ergeben, z. B. in Fällen, in denen einem Arbeitnehmer die Kündigung nahegelegt worden ist (organisationsinitiiert, obwohl der Arbeitnehmer kündigt) oder ein Arbeitnehmer durch provokatives Verhalten seine Entlassung herbeiführt (individualinitiiert, obwohl die Unternehmung die Entlassung ausspricht). Das Begriffspaar individual-organisationsinitiiert würde also auf einer höheren Untersuchungsebene nicht mehr auf bloße Formalien, sondern auf Ursache-Wirkungszusammenhänge abstellen. Aus Gründen der Praktikabilität wird man es jedoch bei der Feststellung bewenden lassen, daß als Initiator gilt, wer als erster gekündigt hat.
 - 2) So kann z. B. eine Fluktuation als von seiten der Unternehmung gewollt angesehen werden, wenn der unmittelbare Vorgesetzte des Fluktuierenden die Kündigung anstrebte (z. B. aus Konkurrenzangst, aus Angst, durch einen hochqualifizierten Mitarbeiter und potentiellen Nachfolger von seinem Posten verdrängt zu werden). Auf einer höheren Ebene der Unternehmungshierarchie dagegen wäre man gegen das Ausscheiden gewesen, wenn bekannt gewesen wäre, wie qualifiziert der Fluktuierende ist. Die Einteilung der Fluktuation in individual- und organisationsinitiierte vermeidet derartige Abgrenzungsschwierigkeiten, indem sie davon ausgeht, daß organisationsinitiierte Fluktuation vorliegt, sobald ein Vorgesetzter, gleich auf welcher hierarchischen Stufe, die Kündigung veranlaßt hat.
 - 3) Der Einwand, daß bei einer Betrachtung der Unternehmung als Organisation nicht die (anonyme) Unternehmung "an sich", sondern ein konkretes Individuum in Form eines Vorgesetzten eine Entlassung ausspricht und somit immer nur individualinitiierte Fluktuationsentscheidungen möglich wären, trifft nicht, wenn man die Entscheidung zur Fluktuation aus der Sicht des arbeitenden (fluktuierenden) Menschen betrachtet: Für

Die individualisierte Fluktuation kann noch weiter unterteilt werden in zu ersetzende und nicht notwendig zu ersetzende Abgänge,¹⁾ wobei bei den Abgängen, die ersetzt werden müssen, die Frage interessant ist, inwieweit diese normalerweise von der Unternehmung beeinflussbar oder normalerweise nicht beeinflussbar sind bzw. waren;²⁾ dabei besteht offensichtlich jeweils ein kontinuierlicher Übergang zwischen den Kategorien.³⁾

ihn repräsentiert derjenige, der die Entlassung ausspricht, die "Organisation" Unternehmung; der Entlassene sieht in ihm nicht ein ihm gleichgestelltes "privates" Individuum, sondern ein "Organ" der Unternehmung, das für ihn die "Organisation" schlechthin darstellt. - Zum Problem der Rückführbarkeit organisatorischer Phänomene auf das Verhalten von beteiligten Individuen (Reduktionismus) vgl. allg. Kirsch (1971b), S. 95 ff. u. 110 f.

- 1) Vgl. a. Dubler (1955), S. 16 f.
- 2) Zur beeinflussbaren bzw. unbeeinflussbaren Fluktuation vgl. a. Haberkorn (1973), S. 171.
- 3) Neben den genannten Einteilungen der Fluktuation ist noch eine Reihe weiterer Klassifizierungsmöglichkeiten denkbar, die jedoch für die vorliegende Untersuchung von untergeordneter Bedeutung sind. So unterscheidet z. B. Harloff sieben "Mobilitätsfälle", die sich aus den theoretisch möglichen Kombinationen des Wechsels oder der Beibehaltung von Arbeitsplatz, Beruf und Wohnung ergeben (vgl. Harloff (1970), S. 16 f.); Müller-Hagedorn unterscheidet 48 Fälle von Fluktuationserscheinungen, davon 24 interorganisationale und 23 intraorganisationale (vgl. Müller-Hagedorn (1970), S. 59 ff.). Ähnliche Klassifikationen finden sich analog z. B. bei Adebahr (1971), S. 16 f.; Bodenhöfer (1969), S. 23 f.; Clasen (1966), S. 74 (aufbauend auf Reynolds sowie auf Parnes); Dederling (1972), S. 61 ff.; Gruber (1968), S. 12; vgl. a. die Einteilung bei Bogue (1952), S. 98 ff.; vgl. weiter Parnes (1968), S. 484. - Bei der Unterscheidung zwischen normaler und abnormaler Fluktuation (vgl. z. B. Schwennicke (1960), S. 57 f.; vgl. a. Schlüter (1958), S. 159) liegt keine eigene Erscheinungsform vor, sondern nur ein wertendes Urteil über eine konkrete quantitative Ausprägung einer Fluktuationskennziffer, der eine der bereits dargestellten Erscheinungsformen zugrundeliegt. In der Volkswirtschaftslehre versteht man unter "normaler" Fluktuation vielfach eine als "erwünscht" angesehene Fluktuationsrate, welche Fluktuationen umfaßt, "die der beruflichen Fortbildung dienen und ... die zu Orten höherer Produktivität führen" (Gruber (1968), S. 20). Vgl. zur "normalen" bzw. "notwendigen", "erwünschten" Fluktuation a. Adebahr (1971), S. 46 ff.; Adebahr (1967), S. 172 ff.; Bodenhöfer (1969),

Unter dem Kriterium der Organisationsbezogenheit waren auf Grund der Zielsetzung dieser Arbeit nur die Erscheinungsformen der inter- und extraorganisationalen Fluktuation relevant. Unter dem zusätzlichen Kriterium der Kündigungsinitiative sind die Erscheinungsformen der Fluktuation nur insoweit Gegenstand der Untersuchung, als individualinitiierte Fluktuation vorliegt. In dieser Arbeit sind also die Erscheinungsformen der individualinitiierten inter- oder extraorganisationalen Fluktuation Untersuchungsgegenstand. Damit werden intraorganisationale und organisationalinitiierte Fluktuation aus der Analyse ausgeklammert, da bei diesen Erscheinungsformen der Fluktuation entweder kein Ausscheiden aus der Unternehmung vorliegt oder ein Ausscheiden nicht auf einer (negativen) Teilnahmeentscheidung des fluktuierenden Individuums beruht.

2.3. Die Erfassung und Messung der Fluktuation durch Kennziffern

Für die Unternehmungsleitung sind Informationen über den Umfang der Fluktuation unerlässlich. Statistische Unterlagen sind vor allem erforderlich für

- die Beurteilung des gegenwärtigen Ausmaßes der Fluktuation,
- die Auswahl von Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation,
- die Kontrolle des durch Beeinflussungsmaßnahmen erzielten Ergebnisses.

Damit ergibt sich die Notwendigkeit der Erfassung und Messung der Fluktuation.

S. 71 ff.; Clade (1967), S. 5 f., S. 9 u. S. 14; Freundl (1967), S. 22; Lutz/Weltz (1966), S. 55 ff. u. 93 ff.; Rippe (1974), S. 20 ff.; Vogt (1974), S. 46. Nicht durchgesetzt hat sich die Begriffsbezeichnung von Borgstede, der "jene Arbeitsplatzwechsel, die wirtschaftlich nicht notwendig sind, und die es daher zu bekämpfen gilt" als Fluktuation bezeichnet, dagegen für notwendige oder unvermeidbare Arbeitsplatzwechsel den Begriff der "Arbeitsmobilität" verwendet (Borgstede (1965), S. 27). Auch die undifferenzierte Festlegung Doetschs, der pauschal von einem disfunktionalen, unerwünschten Arbeitsplatzwechsel spricht, wenn "die betriebswirtschaftlichen Verluste insgesamt größer als die volkswirtschaftlichen Gewinne" der Fluktuation sind (Doetsch (1968), S. 608), kann nicht aufrechterhalten werden.

Unter Erfassung eines Vorgangs versteht man ganz allgemein seine Registrierung. Dabei handelt es sich ganz generell um die protokollarische Aufzeichnung von durch Beobachtung (oder durch sonstige Wahrnehmung) gewonnenen Informationen. "Messen" kann dann als spezifizierte Form des Erfassens angesehen werden: Messen ist die Bestimmung der Ausprägung einer Eigenschaft eines Dinges. "Messen erfolgt durch eine Zuordnung von numerischen Größen (Zahlen, Vektoren) zu Dingen, die Träger der zu messenden Eigenschaft sind."¹⁾

Bezieht man den so definierten Begriff des Messens auf die Fluktuation, so muß zum einen die Art der Eigenschaft, die gemessen werden soll, zum anderen die Art der "Dinge", die Träger dieser Eigenschaft sind, geklärt werden. Die zu messende Eigenschaft ist die Häufigkeit der Abgänge pro Zeiteinheit. Bezugsbasis könnte das einzelne Individuum sein, indem z.B. gemessen wird, wie häufig ein konkretes Individuum fluktuiert. Unter der Zielsetzung dieser Arbeit ist jedoch Bezugsbasis stets die Unternehmung bzw. einzelne Abteilungen oder Stellen einer Unternehmung: Es geht also um die Anzahl der Abgänge innerhalb einer Unternehmung während einer bestimmten Periode. Damit liegt offensichtlich eine Bewegungsmasse vor.²⁾ Dabei ist auf eine sprachliche Besonderheit hinzuweisen: Vielfach wird der Begriff der Fluktuation selbst schon als Häufigkeitsmaß gebraucht, indem z.B. von hoher oder niedriger Fluktuation gesprochen, damit aber eine große oder geringe Anzahl einzelner Fluktuationsvorgänge gemeint wird.

Bei der Messung der Fluktuation beschränkt man sich nicht auf ein einfaches Abzählen der in einer Periode aufgetretenen Personalabgänge, sondern versucht darauf aufbauend verdichtete bzw. aussagefähigere Informationen zu erhalten, z.B. durch Bildung von Kennziffern. Derartige Kennziffern messen

1) Orth (1974), S. 18.

2) Zu "Bestands- und Bewegungsmassen" vgl. z.B. Pfanzagl (1972), S. 94 ff.

dann allerdings nicht mehr die Fluktuation im Sinne von "Anzahl der Abgänge pro Zeiteinheit aus einer Unternehmung", sondern - in Form einer Verhältniszahl - die Fluktuationsrate.

"Der Versuch, Fluktuation zu messen, reicht so weit zurück, wie die ersten Diskussionen über dieses Thema überhaupt."¹⁾ Entsprechend zahlreich sind die vorgeschlagenen Methoden. In der Folge können daher nur die wichtigsten Verfahren skizziert werden. Im Rahmen des traditionellen Rechnungswesens läßt sich die Erfassung und Messung der Fluktuation im Teilbereich "Betriebsstatistik" durchführen.²⁾ Dabei lassen sich die in der Literatur erörterten und in der Praxis angewendeten Verfahren "grundsätzlich auf zwei verschiedene Grundmethoden zurückführen, nämlich auf

1. die Berechnung von Verhältniszahlen, die zur Kennzeichnung der Arbeitsplatzwechselhäufigkeit oder des Stabilitätsgrades einer Belegschaft geeignet sind, und
2. die Aufstellung von Häufigkeitsverteilungen über die Dauer der Betriebszugehörigkeit (Beschäftigungsdauer) der Belegschaftsangehörigen und auf die Konstruktion von Belegschaftsabgangsordnungen (Verbleibendenordnungen)."³⁾

Bevor die Messung der Fluktuationsrate durch Kennziffern als die für die Praxis wichtigste Methode untersucht wird, soll zunächst kurz auf die zweite Methode eingegangen werden, die weniger eine Messung als vielmehr eine Erfassung der Fluktuation darstellt. Die zweite Grundmethode basiert im

1) Steinmann (1962), S. 49.

2) Traditionellerweise wird das betriebliche Rechnungswesen in die vier Teilbereiche Finanzbuchhaltung und Jahresabschluß, Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung eingeteilt, vgl. z.B. Heinen/Sabathil (1975), S. 789 f.

3) Stegemann (1965), S. 47.

wesentlichen auf der plausiblen und auch empirisch als gesichert anzusehenden Erkenntnis, daß mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer tendenziell die Wahrscheinlichkeit für die Fluktuation eines Individuums abnimmt.¹⁾ Dabei kann man mit Hilfe der Generations- oder Kohortenmethode Belegschafts- abgangs- bzw. Verbleibendenordnungen analog zu den von den Bevölkerungs- und Versicherungswissenschaften entwickelten Sterbetafeln aufbauen, "in- dem die Einstellung eines Arbeitnehmers sinngemäß als Geburtenfall, die Dauer der Betriebszugehörigkeit als Alter und das Ausscheiden eines Arbeit- nehmers aus einer Belegschaft als Todesfall betrachtet wird."²⁾ Mit diesem Verfahren läßt sich also der Abgang einer während eines bestimmten Zeit- raumes eingestellten Gesamtheit von Organisationsmitgliedern über die Zeit hinweg verfolgen, wobei sich jedoch der Nachteil ergibt, daß bei einer z. B. 1975 eingestellten Gruppe von Zwanzigjährigen und einem prognostizierten Pensionsalter von 60 Jahren die Statistik - falls wenigstens einer nicht bis dahin ausscheidet - erst im Jahre 2015 abgeschlossen werden kann. Ein weiterer Nachteil dieses Verfahrens liegt darin, daß die in den jeweiligen Teilgesamtheiten zusammengefaßten Organisationsmitglieder nicht mit der formalen Organisationsstruktur der Unternehmung in Einklang gebracht wer- den können, so daß weder das Fluktuationsverhalten in einzelnen Abteilungen noch das der Gesamtheit der einzelnen Organisationsmitglieder dargestellt werden kann. Zur Erlangung eines "geschlossenen Gesamtbildes" ist daher ein Verfahren notwendig, "das es gestattet, an Stelle der Längsschnittbe- trachtung, d. h. der Beobachtung einer geschlossenen Generation hinsichtlich ihres Verhaltens im Zeitablauf, die Abgangsordnung auf Grund einer Quer- schnittsbetrachtung von Gruppen gleichzeitig im Betrieb Beschäftigter mit unterschiedlichem Betriebszugehörigkeitsalter aufzustellen."³⁾ Dazu

1) Vgl. hierzu Abschn. 3.4.2. dieser Arbeit.

2) Stegemann (1965), S. 102; - vgl. zu dieser Methode insbesondere eben- da, S. 108 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Stegemann (1965), S. 104.

kann in analoger Weise die Volkszählungs- oder Zensusmethode Anwendung finden, indem man eine Aufgliederung der Gesamtheit des Organisationsmitgliederbestandes und der Organisationsmitgliederabgänge nach Betriebszugehörigkeitsdauerklassen vornimmt und für die einzelnen Gruppen gleichen Betriebszugehörigkeitsalters die als Abgangswahrscheinlichkeiten interpretierbaren spezifischen Abgangsziffern berechnet.¹⁾ Methodisch ist jedoch das Generations- bzw. Kohortenverfahren vorzuziehen.²⁾ Bedenkt man jedoch die angeführten Schwächen dieses Verfahrens und berücksichtigt weiterhin den enormen Aufwand, der zur statistischen Durchführung beider Verfahren erforderlich ist, so wird erkennbar, wieso sich die Verfahren in der Praxis kaum durchgesetzt haben. Hinzu kommt, daß beide Verfahren nur in Großbetrieben anwendbar sind, da - ganz abgesehen vom Aufwand - aus methodischen Gründen jeweils beobachtete Gesamtheiten einen gewissen Mindestumfang aufweisen müssen, der in kleineren Unternehmungen nicht gegeben ist. Aus diesen Gründen wird auf diese beiden Verfahren im folgenden nicht weiter eingegangen, sondern den weiteren Ausführungen die Erfassung der Fluktuation bzw. die Messung der Fluktuationsrate mit Hilfe von Verhältniszahlen zugrunde gelegt.

Verhältniszahlen sind "Quotienten zweiter Maßzahlen, von denen jede für sich einen bestimmten Sachverhalt beschreibt"³⁾. Bei Fluktuationskennziffern beschreibt in der Regel der Zähler die Personalabgänge, während der Nenner als Bezugsgröße den Personalbestand repräsentiert. Um die "richtige" Bestimmung von Zähler und Nenner gibt es in Literatur und Praxis unterschiedliche Auffassungen, während weitgehende Einigkeit darüber besteht, daß hinsichtlich des zeitlichen Bezuges auf die betrieblichen Erfordernisse und Möglichkeiten abzustellen ist. Aus dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten Fluk-

1) Vgl. Stegemann (1965), S. 104; vgl. weiter insbesondere S. 117 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Stegemann (1965), S. 102.

3) Pfanzagl (1972), S. 41.

tuationsbegriff folgt, daß im Zähler des Quotienten sämtliche (individualini-
tialierten) Abgänge zu stehen haben. Für den Nenner wird von der Mehrzahl
der Autoren der durchschnittliche Belegschaftsbestand vorgeschlagen.¹⁾

Damit erhält man die sogenannte "Durchschnittsformel":

$$\text{Fluktuationskennziffer} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{durchschnittl. Personalbestand}} \cdot 100 \%^{2)}$$

Für den Nenner war von Schlüter die Verwendung des durchschnittlichen Be-
legschaftsstandes abgelehnt worden, da diese Zahl - auf größere Zeitab-
schnitte bezogen - insbesondere bei starken Schwankungen der Höhe des
Personalbestandes einen bloß fiktiven Charakter annehme: "Die gesuchte
Bezugsgröße muß ... derjenige Personenkreis sein, aus dem die Fluktu-
ierenden stammen. Dieser Personenkreis aber ist der Personalstand bei
Beginn der Berichtsperiode, vermehrt um die Anzahl der während der Be-
richtsperiode Eintretenden."³⁾ Somit lautet die sogenannte "Schlüter-For-
mel":

$$\text{Fluktuationskennziffer} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Zugänge}} \cdot 100^{4)}$$

Schlüter argumentiert, daß nach logisch-mathematischen Grundsätzen eine
Größe A nur dann in Prozent einer Größe B ausgedrückt werden könne, wenn

-
- 1) Vgl. z. B. Braun (1975), S. 352; Lux (1965), S. 48 ff.; Neuberger (1974),
S. 148; Stegemann (1965), S. 60 ff.; Steinmann (1962), S. 55; Storre
(1965), S. 75.
 - 2) Bei der in der Literatur üblichen, aber inkorrekten Darstellungsweise steht
statt des Faktors "100 %" der Faktor "100".
 - 3) Schlüter (1958), S. 158.
 - 4) Vgl. Schlüter (1958), S. 158; ders. (1960), S. 51; ders. (1961), S. 147;
zur mathematisch korrekten Darstellung der Formel wäre es nötig,
statt des Faktors "100" den Faktor "100 %" in den Zähler einzusetzen,
was allerdings in der Literatur nicht üblich ist.

A in B enthalten sei. Weiterhin widerspreche es dem gesunden Menschenverstand, wenn - wie es bei Zugrundelegung eines durchschnittlichen Personalbestandes an Stelle des von Schlüter vorgeschlagenen Nenners möglich ist - die ermittelten Fluktuationsraten über 100 % steigen können.¹⁾ Trotz der Logik dieser Argumentation wird die "Schlüter-Formel" nur von wenigen betriebswirtschaftlichen Autoren vertreten.²⁾ Von der überwiegenden Mehrzahl der Autoren wird sie abgelehnt.

Gegen die "Schlüter-Formel" wird insbesondere eingewandt, daß die Unterschiedlichkeit des "Abgangsrisikos" nicht berücksichtigt wird, da die Personalzugänge im Nenner hinsichtlich ihrer Fluktuationsmöglichkeiten dem Personalanfangsbestand gleichgestellt werden: "Die im Berichtszeitraum Eingestellten werden durch ihre uneingeschränkte Berücksichtigung im Nenner so behandelt, als hätten sie wie die übrigen Belegschaftsmitglieder während des ganzen Jahres Gelegenheit zur Fluktuation."³⁾ Weiterhin erweist sich eines der Hauptargumente Schlüters als ambivalent: Zwar ist Schlüter zuzustimmen, daß die Fluktuationskennziffer die Abgänge messen soll und daß diese bei Auflösung eines Betriebes "nach den Begriffen des gesunden Menschenverstandes über 100 % der Arbeitsverhältnisse nicht gut hinausgehen können."⁴⁾ Wenn aber Schlüter auf der einen Seite mit der extremen Situation einer Betriebsauflösung argumentiert, muß es auf der anderen Seite auch erlaubt sein, das Extrem eines mehrfachen Personalumschlages anzuführen. Ist

1) Vgl. Schlüter (1961), S. 148 f.

2) Vgl. neben Schlüter weiter z.B. Marr (1975), Sp. 846; Schwennicke (1960), S. 57; Stramka (1961), S. 180.

3) Lux (1965), S. 51 - Danach wäre also die Schlüter-Formel - falls sie überhaupt angewendet wird - bei längeren Berichtsperioden dahingehend zu modifizieren, daß man als Näherungsgröße im Nenner den Personalanfangsbestand lediglich um die Hälfte des Personalzugangs korrigiert; dies stellt jedoch bereits einen ersten Schritt in Richtung "Durchschnittsformel" dar. - Vgl. weiter Stegemann (1965), S. 62.

4) Schlüter (1961), S. 149.

beispielsweise in einer Unternehmung mit 100 Mitarbeitern die Fluktuation so hoch, daß jedes Vierteljahr das gesamte Personal einmal "umgeschlagen" ist, so bedeutet das, daß nach Ablauf eines Jahres 400 Mitarbeiter ausgeschieden sind. Unter der Annahme eines konstanten Personalbestandes ergibt die "Schlüter-Formel" eine Fluktuationsrate von $\frac{400 \cdot 100 \%}{100 + 400} = 80 \%$. Dies ist zwar logisch richtig, wenn von der Gesamtzahl der in der Unternehmung in der Berichtsperiode beschäftigten Arbeitnehmer ausgegangen wird. Man wird jedoch kaum behaupten können, daß diese Angabe anschaulich oder informativ sei, zumal wenn Außenstehende sie in Zusammenhang mit der Betriebsgröße von 100 Beschäftigten bringen. Anschaulicher ist sicher der sich nach der "Durchschnittsformel" ergebende Wert von $\frac{400 \cdot 100 \%}{100} = 400 \%$. In diesem Zusammenhang zeigt sich, daß die Fluktuationsrate der "Schlüter-Formel" offensichtlich 100 % nie übersteigen kann, da der Zähler nie größer werden kann als der Nenner, weil die Abgänge stets kleiner oder höchstens gleich dem um die Personalzugänge vermehrten Personalanfangsbestand sein müssen. Da auch bei noch so großen Fluktuationsraten 100 % nicht überschritten werden, reagiert das Fluktuationsmaß offensichtlich nicht linear, sondern es kommt bei der angenommenen sofortigen Ersetzung der Personalabgänge durch Zugänge im oberen Bereich zu einer Kompression. Damit wird die Vergleichbarkeit verschiedener Fluktuationsraten erschwert; die Kennziffer kann die Funktion eines Warnsignals bei extremem Fluktuationsanstieg nicht mehr wahrnehmen. Unter dem hier interessierenden Aspekt der Fluktuationsmessung zum Zwecke der Fluktuationskostenermittlung ist das Ergebnis der "Schlüter-Formel" sogar völlig mißverständlich: Bei einem Anstieg der Fluktuationsrate um 80 % würden im Beispiel die fluktuationsvariablen (linearen) Kosten nicht um 80 %, sondern um 400 % steigen. Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände, die anfangs diese Formel übernommen hatte, empfiehlt inzwischen die "Durchschnittsformel".¹⁾

1) Zum ausführlichen Vergleich der "Schlüterformel" mit der "Durchschnittsformel" vgl. weiter Storre (1965), S. 63 ff.

Eine von den beiden dargestellten Verfahren abweichende Meßmethode schlägt Harensiak vor: Er setzt die Zahl der Abgänge in Beziehung zum Personalanfangs- bzw. Personalendbestand, je nachdem, welcher Bestand der höhere ist.¹⁾ Damit werden Bewegungs- und Bestandsgrößen miteinander in Verbindung gebracht. Weiterhin wird von Harensiak vorgeschlagen, den Zeitfaktor aus der Fluktuationsquote herauszurechnen, "indem man diese durch die Zahl der Monate, aus denen sie ermittelt ist, dividiert"²⁾. Die Konzeption von Harensiak hat sich jedoch nicht durchsetzen können.³⁾

Wenn im folgenden der Begriff der "Fluktuationsrate" verwendet wird, so ist damit stets die sich aus der Durchschnittsformel ergebende Kennziffer gemeint. Sie ist einfach zu handhaben und weist die geringsten Mängel auf. Bei einer angenommenen sofortigen Ersetzung fluktuierender Arbeitskräfte ist die Durchschnittsformel besonders geeignet, um die Änderung der variablen Kosten angeben zu können, da sich die so gebildete Kennziffer proportional zum Anstieg der Fluktuationshäufigkeit verhält (und damit proportional zu den variablen Kosten bei Gültigkeit der Linearitätsannahme).

Der Informationsgehalt von Kennziffern läßt sich erhöhen, wenn diese spezifisch für einzelne Unternehmungsbereiche, Abteilungen oder Stellen berechnet werden. Auch spezielle Untergliederungen sind möglich, z. B. nach Lohn- und Gehaltsempfängern, Frauen und Männern, usw. Eine Ergänzung der Fluktuationskennziffern durch die bereits erwähnten komplexeren Methoden ist möglich und wird auch in der neueren Fluktuationsliteratur vorgeschlagen.⁴⁾

1) Vgl. Harensiak (1961), S. 651 ff.

2) Harensiak (1961), S. 652.

3) Zu weiteren Fluktuationskennziffern vgl. die umfangreiche Darstellung bei Gaudet (1960), S. 14 ff.; vgl. weiter die Aufzählung bei Radke (1969), S. 334 ff.; Stegemann (1965), S. 75 ff.; vgl. weiter Harrmann (1973), S. 343 ff.

4) Vgl. z. B. Van der Merwe/Miller (1971), S. 250.

Die Darstellung der Fluktuation mit Kennziffern ist nicht nur für interne Informationszwecke von Bedeutung, sondern kann - auch im Rahmen der gegenwärtig praktizierten Rechnungslegung - ebenfalls für externe Informationszwecke innerhalb des Sozialberichts relevant werden. Der Sozialbericht ergänzt in der Regel den Lagebericht der Aktiengesellschaft, ohne daß hierfür eine gesetzliche Verpflichtung besteht.¹⁾ Haberkorn schlägt vor, für den Sozialbericht die Gesamtfuktuation, die Fluktuation der Angestellten, der Arbeiter, die Fluktuation bestimmter Berufsgruppen sowie die Fluktuation nach Dienstalter und nach Lebensalter zu ermitteln und jeweils differenziert nach Geschlecht auszuweisen.²⁾ Weiterhin soll eine Aufteilung der Fluktuation in beeinflussbare und unbeeinflussbare vorgenommen werden und bei der Fluktuation auf "eigenen Wunsch" ein nach männlichen und weiblichen Organisationsmitgliedern differenzierter Ausweis der "Austrittsgründe" vorgenommen werden.³⁾ Für interne Zwecke ist der Sozialbericht als Informationsinstrument zwar nicht gedacht, es ist jedoch nicht zu verkennen, daß die bei seiner Erstellung gebildeten Fluktuationskennzahlen auch für die Unternehmensleitung selbst relevante Daten darstellen (die u.U. ohne die Veranlassung durch den Sozialbericht nicht ermittelt worden wären).

1) Zum Sozialbericht vgl. z. B. Adler/Düring/Schmaltz (1968), Erl. zu § 160, Tz. 24; Haberkorn (1973), S. 158 ff.; Wöhe (1973), S. 602.

2) Vgl. Haberkorn (1973), S. 170 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 171 f. - Der Informationsgehalt eines konkreten, von einer Unternehmung publizierten Katalogs der Austrittsgründe darf allerdings nicht überbewertet werden: Wenn etwa der Faktor "Betriebsklima" der Haupteinflussfaktor der Fluktuation gewesen ist, dürfte diesem allein schon aus Gründen der "Image-Pflege" kaum eine dominierende Rolle in der Berichterstattung eingeräumt werden.

2. 4. Zur Abgrenzung des Begriffs der Fluktuation von verwandten Begriffen

Abschließend soll eine Reihe mit dem Begriff der Fluktuation in Zusammenhang stehender oder verwandter Begriffe diskutiert werden, die der begrifflichen Abgrenzung der Fluktuation dienen und zum Teil im weiteren Verlauf der Arbeit Verwendung finden. Es handelt sich dabei insbesondere um die Begriffe "Mobilität", "Kündigung", "Entlassung", "Absentismus" und um eine Reihe anglo-amerikanischer Termini.

Vorrangig bedarf der Begriff der Mobilität der Präzisierung, da diesem Begriff die unterschiedlichsten Auffassungen zugrunde liegen; darüber hinaus ist in Abhängigkeit vom zugrunde gelegten Mobilitätsbegriff das zwischen Fluktuation und Mobilität bestehende Verhältnis zu analysieren. Im einfachsten Fall besteht zwischen den Begriffsinhalten Identität oder zumindest Synonymität zwischen den Begriffen.¹⁾ Rippe stellt in diesem Zusammenhang fest: "Der gleiche Vorgang wird ... (vorwiegend) 'Fluktuation' genannt, wenn er im Hinblick auf seine betriebswirtschaftlichen Folgen untersucht wird, und dann negativ bewertet; von ' (Arbeits-)Mobilität' ist dagegen die Rede, wenn er im Hinblick auf seine gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen gesehen und dann positiv bewertet wird."²⁾

In der Regel werden aber die Begriffe "Fluktuation" und "Mobilität" nicht im gleichen Sinn gebraucht. In diesen Fällen sind zunächst begriffsinhaltliche Probleme zu klären, um Mißverständnisse auszuschließen; denn "ein Anlaß zur Verwirrung entstand häufig dadurch, daß man nicht deutlich und konsequent unterschieden hat: Mobilität als "propensity", als Neigung und

1) Vgl. z. B. Clade (1967), S. 6; Doetsch (1968), S. 607; Habbel (1969), S. 64; Krahn (1971), z. B. S. 26 u. a.; Schiefer (1961), S. 72; vgl. a. Adebahr (1971), S. 16.

2) Rippe (1974), S. 9; ähnlich äußert sich Clade (1967), S. 6.

Fähigkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln, also als Eigenschaft der Anpaßbarkeit auf der einen Seite - und Mobilität als tatsächlich vollzogener Bewegungsvorgang auf der anderen Seite¹⁾. Hinsichtlich des Begriffsinhalts ist also grundsätzlich zu unterscheiden zwischen den Interpretationen der Mobilität als Eigenschaft bzw. Fähigkeit zu einem Wechsel, als Bereitschaft zum Wechsel und als effektiv vollzogener Wechsel.²⁾ Insoweit ist also der Auffassung Adebahrs zuzustimmen, "daß Mobilität der weitere Begriff ist, der den Begriff der Fluktuation einschließt"³⁾. Somit ergibt sich, daß die Mobilität ein Oberbegriff zur Fluktuation ist, insoweit auf vollzogene Bewegungsvorgänge abgestellt wird. "Mobilität" ist dagegen ein auf ganz anderer Ebene liegender Begriff, insoweit er als "Neigung" oder "Fähigkeit" interpretiert wird. Jedoch besteht auch bei dieser Interpretation ein unmittelbarer Zusammenhang zur Fluktuation, da die Fähigkeit zu Bewegungsvorgängen (lat. mobilitas = Beweglichkeit) offensichtlich Voraussetzung jedes Fluktuationsprozesses ist. Dagegen schließen die in Literatur und Praxis verwendeten Fluktuationsbegriffe Neigung und Fähigkeit zur Fluktuation aus und stellen immer nur auf den Vollzug ab.

Eine grundlegende Einteilung der Mobilität ist die in horizontale und vertikale Mobilität,"wobei unter horizontaler Mobilität in der Volkswirtschaftslehre (die Soziologie faßt den Terminus weiter) menschliche Wanderungen (regionaler Arbeitsplatzwechsel) verstanden werden und unter vertikaler (statt dessen heißt es gelegentlich auch soziale Mobilität) der Auf- und Abstieg innerhalb derselben Gesellschaftsschicht oder zwischen den Schichten (inclusive

1) Gruber (1968), S. 9.

2) Vgl. hierzu a. Dederling (1972), S. 55 ff ; vgl. weiter Adebahr (1971), S. 16; Burghardt (1974), S. 146; Harloff (1970), S. 23; Parnes (1968), S. 483.

3) Adebahr (1971), S. 16; daß Mobilität der weitere Begriff ist, gilt entsprechend, wenn man - anders als Adebahr - den Begriff der Fluktuation nicht nur auf den zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel einengt.

Berufen)".¹⁾ Die Erscheinungsformen der Mobilität sind jedoch für den weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht von Relevanz.²⁾

Einen weiteren mit der Fluktuation verwandten Begriff, der für diese Arbeit von Bedeutung ist, stellt die Kündigung dar, die - ob vom Arbeitnehmer oder vom Arbeitgeber, ob ordentlich, außerordentlich oder fristlos ausgesprochen - rechtlich in der Regel die Voraussetzung der interorganisationalen Fluktuation darstellt. "Die Kündigung ist nach allgemeiner Meinung die einseitig empfangsbedürftige Willenserklärung, durch die das Arbeitsverhältnis für die Zukunft aufgehoben werden soll."³⁾ Im Gegensatz zur Kündigung wird unter "Entlassung" die Tatsache des Ausscheidens eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung bzw. die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit der Unternehmung verstanden; in diesem Sinne ist also die Entlassung die Folge der Kündigung.⁴⁾ Der so definierte Begriff der Entlassung ist weitgehend kongruent mit dem Begriff der Fluktuation, wenn man von der intraorganisationalen Fluktuation absieht.⁵⁾

Unter Absentismus versteht man ganz allgemein die Abwesenheit vom Arbeits-

1) Harloff (1970), S. 15; vgl. a. die dort angegebene Literatur.

2) Zu den - vor allem in der Soziologie teilweise sehr unterschiedlichen - Begriffsinhalten der verschiedenen Erscheinungsformen der Mobilität vgl. a. Bolte (1969), S. 2 ff.; Bolte/Kreckel (1968), S. 38 ff.; Goldhamer (1968), S. 429 ff.; Horstmann (1969), S. 43 ff.; vgl. a. Dederling (1972), S. 52 f. - vgl. a. Braunreuther (1966), S. 10 f.

3) Stege/Weinspach (1972), S. 347.

4) Vgl. Stege/Weinspach (1972), S. 347; umgangssprachlich wird unter Entlassung häufig auch eine vom Arbeitgeber ausgesprochene Kündigung verstanden.

5) Für die intraorganisationale Fluktuation, insoweit sie vom "Arbeitgeber" veranlaßt ist, existiert der Begriff der "Versetzung", der in der Legaldefinition des § 95 Abs. 3 BetrVG verstanden wird als "Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist."

platz während der Arbeitszeit,¹⁾ wobei in Untersuchungen häufig eingeschränkt wird auf unentschuldigtes Fernbleiben bzw. auf Ausfallzeiten wegen (eventuell nur vorgeschützter) Krankheit.²⁾ Ein Zusammenhang zwischen Absentismus und Fluktuation ergibt sich insofern, als der Absentismus vielfach als Vorstufe oder Alternative der Fluktuationsentscheidung angesehen wird.³⁾ Darüber hinaus werden nicht nur die Determinanten, sondern auch die Konsequenzen bei Fluktuation und Absentismus vielfach als sehr ähnlich beurteilt.⁴⁾

"In der amerikanischen Literatur finden wir vielfach Begriffe wie job mobility, labor mobility, labor movement, labor migration, labor turnover, industrial mobility, manpower mobility, occupational mobility u. a. m."⁵⁾ wie z. B. separations, quits, discharges, lay-offs, military separations, miscellaneous separations.⁶⁾ Für die vorliegende Untersuchung sind insbesondere die Begriffe "labor mobility", "labor turnover" und "quits" relevant. Ähnlich dem Mobilitätsbegriff kommt dem Ausdruck "labor mobility" insofern ein vergleichsweise weiter Begriffsinhalt zu, "als man ihn nicht nur für die tatsächlichen Umsetzungen von Arbeitsplätzen verwendet, sondern auch für die bloße Bereitschaft oder Neigung der Arbeitnehmer, bei sich ergebender günstiger Gelegenheit derartige Wechsel auszuführen, und darüber hinaus auch schon für die Befähigung oder Eignung eines Arbeitnehmers überhaupt Arbeitsplatzwechsel irgendwelcher Art vorzunehmen."⁷⁾ Während

1) lat. absentia = Abwesenheit.

2) Vgl. Zimmermann (1970), S. 13 f.; vgl. weiter Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 208 ff.; Manitz (1973), S. 202; Wilhelm (1964), S. 9 f.; zum Absentismus vgl. a. Zimmermann (1966), S. 366 ff.

3) Vgl. Abschn. 3.6. dieser Arbeit.

4) Vgl. z. B. Azzi (1973), S. 23; vgl. a. Lawler (1971), S. 231 ff.

5) Dederling (1972), S. 46.

6) Vgl. Dubler (1955), S. 17 f.; Stegemann (1965), S. 25 ff.

7) Stegemann (1965), S. 26.

"labor mobility"-Studien das Problem des Ausscheidens aus einer Organisation in der Regel vom Standpunkt des individuellen Arbeitnehmers sehen, nehmen "labor turnover"-Studien die Untersuchungen aus der Perspektive der einzelnen Unternehmung vor.¹⁾ Im Rahmen dieser Arbeit sind vor allem "quits", also Arbeitnehmerkündigungen und ihre Folgen, Gegenstand der Untersuchung. "Quits" umfassen in der Definition des US-Department of Labor alle "Abgänge, die vom Arbeitnehmer selbst ausgelöst wurden, entweder weil er eine andere Stelle angenommen hat, aus Unzufriedenheit, Rückkehr zur Schule, Heirat, Schwangerschaft, Krankheit oder freiwilligem Rücktritt ohne Betriebspension."²⁾

Mit der Erörterung des Fluktuationsbegriffs und der Darlegung der Erscheinungsformen der Fluktuation sowie der Diskussion verwandter Begriffe sind die Grundlagen geschaffen für die Analyse der Bestimmungsgründe der Fluktuation. Dies ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

3. DIE ANALYSE DER DETERMINANTEN DER FLUKTuation

3.1. Grundsätzliches zur Determinantenanalyse

Eine zielgerichtete Beeinflussung der individualisierten Fluktuation durch die Unternehmungsleitung ist nur möglich, wenn die Bestimmungsgrößen der Fluktuation bekannt sind und ein Modell des Ablaufs des Fluktuationsentscheidungsprozesses vorliegt. Nur dann kann eine Beurteilung der Konsequenzen einzelner Beeinflussungsalternativen und eine geeignete Alternativenauswahl erfolgen. Damit stellt sich die Frage, welche Determinanten

1) Vgl. Stegemann (1965), S. 26.

2) Dubler (1955), S. 17.

das Ausmaß der Fluktuation beeinflussen und welche dieser Bestimmungsgrößen von der Unternehmung beeinflussbar sind. Daraus folgt jedoch nicht, daß etwa die von der Unternehmung nicht beeinflussbaren Determinanten der Fluktuation nicht für die Unternehmung relevant wären: Für Prognosezwecke (z.B. zum Aufbau eines "Frühwarnsystems" der Fluktuation) ist auch die Entwicklung der als unbeeinflussbar anzusehenden Bestimmungsgrößen von Bedeutung, da das Ausmaß der Fluktuation mit Hilfe der von der Unternehmung beeinflussbaren Determinanten allein nicht erklärt bzw. prognostiziert werden kann. In den folgenden Abschnitten soll hierzu ein Überblick gegeben werden über diejenigen Faktoren, die in der Literatur als Fluktuationseinflußgrößen beschrieben werden; darauf aufbauend sind dann Modelle des Fluktuationsentscheidungsverhaltens darzustellen bzw. zu entwickeln.

Über Art, Stärke und Wirkungsrichtung der Einflußgrößen waren und sind "besonders im deutschsprachigen Schrifttum nur sehr wenige konkrete und exakte Angaben ... zu finden".¹⁾ Daher muß im folgenden zum Teil auch auf anglo-amerikanische Studien zurückgegriffen werden. Eine teilweise auf ausländischen Zahlen basierende Analyse der Einflußgrößen muß nicht zwangsläufig zu einer Beeinträchtigung des Wertes der Untersuchung führen, wenn gleich zu beachten ist, daß eine Übertragung von im Ausland ermittelten Ergebnissen auf deutsche Verhältnisse nicht ohne weiteres möglich ist; es wird in jedem Fall "zunächst einmal von großem Nutzen sein ..., die verschiedenartigen Bestimmungsgrößen herauszustellen und eine Vorstellung von ihren Wirkungsrichtungen und ihren komplexen Verknüpfungen zu vermitteln."²⁾

Geht man bei der Analyse der Fluktuationsdeterminanten davon aus, daß die

1) Stegemann (1965), S. 146.

2) Stegemann (1965), S. 147.

Fluktuation ein Phänomen darstellt, bei dem ein Individuum seine Mitgliedschaft in einer Organisation beendet und somit ausscheidet, so ergeben sich drei Kategorien von Determinanten:

1. Einflußfaktoren, die mit der Person des Individuums verknüpft sind,
2. Einflußfaktoren, die der Sphäre der Organisation entstammen,
3. Einflußfaktoren, die die Umwelt betreffen, in der die Organisation steht bzw. in die das Individuum fluktuiert.

Bei der folgenden Analyse der Bestimmungsgründe der Fluktuation sollen die in der Literatur beschriebenen Fluktuationsfaktoren in diese drei Kategorien eingeteilt werden. Eine Zusammenstellung der behandelten Determinanten der Fluktuation findet sich in Abbildung 2. Die Einordnung der Determinanten ist dabei idealtypisch zu sehen, da von Interdependenzen und Überschneidungen abstrahiert ist.¹⁾ Weiterhin ist zu beachten, daß es bei der individualinitiierten Fluktuationsentscheidung nicht auf die objektiv gegebenen, sondern auf die subjektiv empfundenen Gegebenheiten ankommt.²⁾ Die Tatsache, daß die Bestimmungsfaktoren in einer Weise zusammenwirken können, die eine Rückführbarkeit eines konkreten Verhaltens auf eine einzige Kategorie von Determinanten unmöglich macht, demonstriert Harloff mit Hilfe des folgenden extremen Beispiels.

"Angenommen, jemand will seinen Betrieb wechseln, 'weil ihm seine Arbeit zu langweilig ist'. Bei dieser Begründung kann zweierlei vorliegen. Es

1) Vgl. zu der gewählten Klassifikation der Determinanten z.B. Harloff (1970), S. 54 ff.; Lux (1965), S. 138 ff.; Schlüter (1960), S. 56 ff.; Schwennicke (1960), S. 60 f.; Stegemann (1965), S. 148 ff.; vgl. a. Dederling (1972), S. 57 ff. - zu anderen Klassifikationskriterien vgl. insbesondere Steinmann (1962), S. 100 ff.

2) Vgl. hierzu a. Harloff (1970), S. 54, und die dort angegebene Literatur.

1. Konstitutive
Rahmenbedingungen

- Berufsfreiheit
- Freizügigkeit
- Arbeitsrecht
- Wirtschaftssystem

Organisation

1. Allgemeine betriebliche Faktoren

- Branchenzugehörigkeit
- Standort
- Betriebsgröße
- Image

2. Techno-organisatorische Faktoren

- Produktionsvollzug
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeiteinteilung

2. Situative
Rahmenbedingungen

- allgemeine
Wirtschaftslage
- branchenspezifische
Wirtschaftslage
- berufsbezogene
Arbeitsmarktsituation

3. Sozio-organisatorische Faktoren

- horizontale Beziehungen
- vertikale Beziehungen
- Organisationsstruktur

4. Monetäre Faktoren

- Lohnsatz
- Lohnform
- Beteiligungssystem
- Sozialleistungen

5. Sonstige Faktoren

Individuum

1. Personenbezogene Faktoren

- Geschlecht
- Lebensalter
- Familienstand
- Persönlichkeit

2. Berufsbezogene Faktoren

- Ausbildungsniveau
- berufliche Stellung
- Betriebszugehörigkeitsdauer

3. Sonstige Faktoren

Abb. 2: Übersicht über die Haupteinflussfaktoren der Fluktuation

kann sein, daß die Arbeit gemessen am Durchschnitt aller Berufstätigen sogar recht interessant, abwechslungsreich, geistig anregend usw. ist, der betrachtete Arbeitnehmer ist aber ein hochintelligenter und vor allem auch ehrgeiziger Mann, so daß, bezogen auf sein potentielles Leistungsniveau die besagte Tätigkeit tatsächlich zu geringe Anforderungen stellt. Ebenso gut kann es aber sein, daß eine Repetitivarbeit stumpfsinnigster Art vorliegt und derjenige, der die Arbeit kündigt, ein Schwachsinniger ist, der, was das geforderte Begabungsniveau angeht, zwar andersartige, aber keinesfalls anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben könnte."¹⁾

Diese beiden Fälle lassen offenkundig werden, daß hier persönlichkeits- und arbeitsbedingte Determinanten in ihrer Wirkung untrennbar verbunden sind. Dennoch läßt sich die Differenzierung in persönliche und betriebliche Determinanten "trotz ihrer dargestellten Mängel beibehalten"²⁾, und zwar dann, "wenn man gedanklich auf der jeweils gegenüberliegenden Seite auf den Durchschnitt abstellt, also auf die "durchschnittlichen objektiven Arbeitsbedingungen" und auf die "Durchschnittspersönlichkeit" und diesen Punkt mittlerer Ausprägung auf die betrachtete Dimension projiziert und als Neutralitätspunkt festsetzt."³⁾

Der Systematisierung nachgelagert ist die Überprüfung, inwieweit die implizierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen überhaupt als empirisch abgesichert⁴⁾ gelten können. Grundsätzlich läßt sich hierzu feststellen: "It is un-

1) Harloff (1970), S. 53.

2) Harloff (1970), S. 54.

3) Harloff (1970), S. 53.

4) Zu anderen Klassifikationskriterien vgl. Steinmann (1962), S. 100 ff., und die dort angegebene Literatur. - Harloff unterscheidet z.B. zusätzlich noch zwischen mobilitätsfördernden und mobilitätshemmenden Faktoren, wobei "Mobilitätsförderung und Mobilitätshemmung die entgegengesetzten Enden ein und desselben Persönlichkeitsfaktors (persönlichkeitsbedingte Wechselursache) oder ein und derselben (für die

likely that any individual study of labour mobility can provide generalisations relevant to all economic situations, but each series of observations enables a more complete understanding of the mechanics of labour mobility and the motive forces promoting voluntary movement to be achieved."¹⁾ Neben der Schwierigkeit einer Verallgemeinerung der Ergebnisse einer Studie besteht das Problem der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mehrerer Studien. Lyons führt in ähnlichem Zusammenhang (bei der Untersuchung der Wechselbeziehungen zwischen Fluktuation und Absentismus) aus: "... the reports ... represent a hodgepodge of conceptually and operationally differing definitions of both turnover and absenteeism. Some studies used measures of voluntary turnover, some used primarily nonvoluntary turnover, and the majority did not specify the turnover measure."²⁾ Hinzu kommen Probleme der Verwertbarkeit der Ergebnisse von Studien, die nicht primär das Phänomen der Fluktuation zum Gegenstand der Untersuchung hatten.³⁾ Auf diese Einschränkungen ist zu achten, wenn später zu den einzelnen Determinanten jeweils die Ergebnisse mehrerer Untersuchungen referiert werden.

Während die genannten Einwände allgemeiner Natur sind und grundsätzlich bei der Auswertung von Studien mit beliebigem Untersuchungsgegenstand auf-

menschliche Bedürfnisbefriedigung relevanten) objektiven Bedingung (arbeitsbedingte Ursache) dar(stellen)', Harloff (1970), S. 55; da es sich hierbei grundsätzlich nur um verschiedene Ausprägungen ein und derselben Determinante handelt (wobei im übrigen auch fluktuationsneutrale Ausprägungen bzw. - in der Terminologie Harloffs - mobilitätsneutrale Faktoren denkbar sind), erscheint der Wert dieser Klassifizierung zweifelhaft. - vgl. a. Silcock (1954), S. 429 f.

- 1) Jones (1969), S. 171 f. - vgl. a. z. B. Bogue (1952), S. 86, der aufgrund räumlicher und zeitlicher Beschränkungen allenfalls Hypothesen aus seinen umfangreichen Untersuchungen als ableitbar ansieht.
- 2) Lyons (1972), S. 278.
- 3) Vgl. Lyons (1972), S. 278.

treten können, stellt sich ein weiteres Problem speziell bei der Erforschung der Fluktuation: Eine Vergleichbarkeit der vom Fluktuierenden genannten Determinanten der Fluktuation ist kaum noch gegeben, wenn die Gründe in der einen Studie vor, in der anderen nach vollzogener Fluktuation erfaßt wurden. Hier können Abweichungen auftreten,¹⁾ was generell zur Frage der Glaubhaftigkeit der genannten Gründe führt (sind die vor oder nach vollzogener Fluktuation genannten Gründe "glaubhafter"?) und die allgemeine Frage der Repräsentativität der genannten Fluktuationsdeterminanten aufwirft (inwieweit ist es überhaupt - ob vor oder nach vollzogener Fluktuation - möglich, die "echten" Bestimmungsgründe der Fluktuation zu erfassen; inwieweit sind diese dem fluktuierenden Individuum überhaupt selbst bekannt?).²⁾ Hinzu kommt, daß sich die Bestimmungsgründe der Fluktuation nicht allgemein angeben lassen, weil sie in ihren konkreten Ausprägungen individuell - zumindest graduell - verschieden sein dürften, so daß nur tendenzielle Aussagen möglich sind. In der empfundenen Intensität dürften die Fluktuationsgründe nicht nur von Individuum zu Individuum verschieden sein, sondern auch bei ein und demselben Individuum in Abhängigkeit von der jeweiligen (individuellen oder umgebungsbezogenen) Situation schwanken;

1) Bereits Wickert stellte bei seinen Untersuchungen der Fluktuation junger Arbeitnehmerinnen der Michigan Bell Telephone Company fest: "Take, for example responses to a questionnaire item about attitude toward supervision. In this study the losses disliked their supervisors slightly more than the on-force girls did. There was obviously no possibility, with the experimental design used in this study, to ascertain whether this relatively greater dislike of their supervisors was influenced more by the fact of having left and consequently having become more critical of their former supervisors, or more by their experiences while still with the company." (Wickert (1951), S. 188 f.).

2) Zum Problem der Messung verhaltensrelevanter Attitüden vgl. Marr (1974), S. 247 ff.

damit schwankt auch die Rangfolge, das Gewicht, das den einzelnen Determinanten beizumessen ist.¹⁾

Dennoch erweist sich eine systematische Darstellung der Determinanten der Fluktuation als unerlässlich für die Lösung des Problems, Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation aufzuzeigen und Regeln für ihren Einsatz unter Kosten- und Nutzenaspekten zu geben. Ohne systematische Darstellung der Determinanten sind die Ansatzpunkte nicht bekannt, an denen die Fluktuationssteuerung anzusetzen hat. Dabei machen die angeführten Einschränkungen die zur Absicherung angeführten Untersuchungen keineswegs wertlos; sie verhindern zumindest die Ableitung unzulässiger Interpretationen. Im folgenden sollen nun die wichtigsten Determinanten der Fluktuation untersucht und ihre Relevanz - soweit wie möglich - durch in der Literatur vorgefundene Untersuchungen erhärtet werden.

3.2. Die Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung

3.2.1. Gesellschaftssystembezogene Faktoren als konstitutive Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung

"The voluntary mobility of labour is of immense significance to the operation of a free market economy. In the absence of planned direction of labour, voluntary mobility has to provide for whatever movement is made toward an

1) So ist es vorstellbar, daß in Rezessionszeiten Arbeitsbedingungen ertragen werden, die sonst als unzumutbar empfunden worden wären und zur Fluktuation geführt hätten. Oder, worauf z.B. schon Silcock hinweist: "The attraction of higher earnings (through overtime working) is probably greater for the lower paid than the higher paid worker ... " (Silcock (1954), S. 431), so daß etwa die Fluktuationsdeterminante "Entgelt" eine inkonsistente Relevanz aufweist.

optimum distribution to the labour force." ¹⁾

Mit dieser Aussage wird die Bedeutung der (individualinitiierten nicht-intra-organisationalen) Fluktuation für eine freie Marktwirtschaft klar zum Ausdruck gebracht. Umgekehrt ist eine freiheitliche Rechts- und Wirtschaftsordnung Grundvoraussetzung für die individualinitiierte Fluktuation:

"In einer freiheitlichen Gesellschaft hat jedes mobilitätspolitische Konzept von dem Datum auszugehen, daß nicht nur die Wahl des Berufes und der Ausbildungsstätte, sondern ebenso des Arbeitsplatzes und damit auch dessen Wechsel grundsätzlich der Entscheidung des einzelnen unterliegt ... In gleicher Weise signalisiert es (das Grundrecht zur Fluktuation; Anm. d. Verf.) eine Grenzscheide zwischen der Marktwirtschaftsordnung und den verschiedenen Formen einer Verwaltungswirtschaft: noch jede kommunistische oder korporative (faschistische) Wirtschaftslenkung hat an erster Stelle ihre Hand auf die Freizügigkeit der Arbeitskräfte gelegt. Das sollte allen zu denken geben, die uns die freiwillige Fluktuation als ungesunde Zeiterscheinung ... präsentieren ... wollen." ²⁾

Diese Aussage macht deutlich, daß offensichtlich rechtliche und wirtschaftliche Faktoren die Fluktuation als Rahmenbedingungen mitbestimmen. Als rechtliche Faktoren sind insbesondere das Grundrecht der Berufsfreiheit, der Freizügigkeit, die Vertragsfreiheit und arbeitsrechtliche Bestimmungen zu nennen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen werden (auf der Basis der rechtlichen Faktoren) durch das bestehende Wirtschaftssystem gesetzt.

1) Jones (1969), S. 169.

2) Molitor (1969), S. 93.

Ohne das Grundrecht der Berufsfreiheit ist - worauf in der Literatur nur selten explizit hingewiesen wird - eine "autonome" Fluktuation von Arbeitskräften grundsätzlich nicht möglich. Dieses Grundrecht garantiert nach Art. 12 GG ausdrücklich die freie Wahl des Arbeitsplatzes; ¹⁾ naturgemäß kann diese Garantie nur rechtlicher, nicht wirtschaftlicher Art sein. Neben der Berufsfreiheit bildet die Freizügigkeit, verstanden als das Recht der freien Entscheidung über Aufenthaltsort, Wegzug oder Niederlassung, eine der grundlegenden rechtlichen Rahmenbedingungen der individualisierten Fluktuation, soweit diese einen Wechsel des Aufenthaltsortes bedingt. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Freizügigkeit durch Art. 11 GG gewährleistet. ²⁾ Eine weitere rechtliche Determinante stellt die Vertragsfreiheit dar, die im Grundsatz bei Abschluß von Einzelarbeitsverträgen besteht, die jedoch zwingende Gesetzesvorschriften (z. B. des Arbeitsschutzrechts) oder die unabdingbaren Bestimmungen von Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen nicht außer Kraft setzen kann. Im Rahmen des Arbeitsrechts werden der (individual- und besonders der organisationalisierten) Fluktuation schließlich konkrete Rahmenbedingungen gesetzt, deren Nichteinhaltung rechtliche Sanktionen nach sich ziehen kann. Dabei geht das Arbeitsrecht als "Sonderrecht der Arbeitnehmer" davon aus, daß Arbeitnehmer ist, wer dem Kreis der "auf Grund privatrechtlichen Vertrages oder eines ihm gleichgestellten Rechtsverhältnisses im Dienst eines anderen zur Arbeit verpflichteten Personen" ³⁾ angehört. Dem Arbeitgeber

-
- 1) Art. 12 Abs. 1 GG lautet: "Alle Deutschen haben das Recht, Beruf, Arbeitsplatz und Ausbildungsstätte frei zu wählen. Die Berufsausübung kann durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes geregelt werden."
 - 2) Art. 11 Abs. 1 GG lautet: "Alle Deutschen genießen Freizügigkeit im ganzen Bundesgebiet." - Zur Freizügigkeit im Rahmen der Europäischen Gemeinschaft vgl. z. B. Badenhöfer (1969), S. 72 ff.; Harloff (1970), S. 35 ff.; Kluge (1960), S. 41 ff.; Schiefer (1961), S. 11 ff.; s. a. S. XI f.; vgl. a. Boden u. a. (1954), S. 12 - 47.
 - 3) Hueck-Nipperdey (1963), S. 34 f. - zum Begriff des Arbeitnehmers vgl. weiter ebenda, S. 34 ff.; Schaub (1975), S. 25 ff., und die dort angeführte Literatur. Nicht eingegangen werden soll hier auf die Frage,

als "Gegenpol" des Arbeitnehmers steht dessen Arbeitsleistung zu.¹⁾ Ein zur Fluktuation entschlossener Arbeitnehmer hat zu beachten, daß das durch die "Invollzugsetzung des Arbeitsvertrages" entstehende Arbeitsverhältnis ein Dauerschuldverhältnis ist,²⁾ dessen Beendigung durch ordentliche Kündigung "zumeist nur zu bestimmten Terminen (Monats-, Quartalsschluß) unter Einhaltung bestimmter Fristen erfolgen"³⁾ kann. Löst sich der Arbeitnehmer rechtswidrig endgültig vom Arbeitsvertrag, so liegt ein Arbeitsvertragsbruch vor.⁴⁾ Wegen Nichtleistung der Arbeit kann der Arbeitgeber ggfls. Schadensersatz verlangen, wenn er eine außerordentliche Kündigung nicht ausgesprochen hat. Der Schadensersatzanspruch kann dabei z.B. gerichtet sein auf Ersatz des entgangenen Gewinns bei Produktionsausfall, auf Mehrvergütung an Arbeitnehmer für erforderliche Überstunden, auf angemessene Inseratskosten für die Anwerbung einer Ersatzkraft, auf Vorstellungskosten für neue Bewerber.⁵⁾

In engem Zusammenhang mit den genannten rechtlichen stehen die zum Teil durch sie determinierten ökonomischen Rahmenbedingungen, die sich in der Konzeption des jeweiligen Wirtschaftssystems konkretisieren. Im Gegensatz zur Planwirtschaft vollzieht sich "in einer prinzipiell marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsordnung ... der zwischenbetriebliche Arbeitsplatz-

inwieweit der Begriff des Arbeitnehmers sprachlich korrekt ist, da der Arbeitnehmer Arbeit "abgibt" und demgemäß als Arbeitgeber bezeichnet werden könnte; entsprechend wäre dann der Arbeitgeber ein Arbeitnehmer; vgl. hierzu a. Staehle (1969), S. 3.

1) Vgl. Weitnauer (1974), Sp. 220.

2) Vgl. Weitnauer (1974), Sp. 226.

3) Schaub (1975), S. 533; zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses allgemein vgl. ebenda, S. 511 ff.

4) Vgl. Schaub (1975), S. 169, und die dort angegebene Literatur.

5) Vgl. Schaub (1975), S. 172 f.

wechsel grundsätzlich über den Arbeitsmarkt."¹⁾ Dem Begriff des Arbeitsmarktes, der grundsätzlich nur die unselbständigen Erwerbspersonen umfaßt, liegt als Vorstellung die Betrachtung angebotener und nachgefragter Arbeitsleistungen als Gegenstand marktwirtschaftlicher Tauschhandlungen zugrunde, mit deren Hilfe ein quantitativer und qualitativer Ausgleich zwischen Haushalten und Unternehmungen herbeigeführt werden soll,²⁾ der aber auch personalwirtschaftliche Beziehungen zwischen Unternehmungen umfaßt.³⁾ Allgemein wird dem Arbeitsmarkt, über den sich die (interorganisationale) Fluktuation vollzieht, eine Sonderstellung gegenüber anderen Faktormärkten zugewiesen, die aus der Bindung des Tauschobjektes Arbeit⁴⁾ an den Träger dieser Arbeit resultiert.⁵⁾ Die Aufgaben des Arbeitsmarktes werden insbesondere in der Koordinations- und in der Allokationsfunktion (auch und gerade der fluktuierenden Arbeitnehmer) gesehen, d. h. "der Arbeitsmarkt soll zum einen den Betrieben die erforderlichen Arbeitskräfte

1) Clade (1967), S. 5.

2) Vgl. Montaner (1974), Sp. 200.

3) Die auf diesem Arbeitsmarkt notwendige Mobilität der Arbeitskräfte soll in der Bundesrepublik Deutschland durch das Arbeitsförderungs-gesetz (AFG) vom 25. Juni 1969 (BGBl I S. 582) i. d. F. d. ÄndG v. 17. 7. 1974 (BGBl I S. 1481) besonders gefördert werden. "Die Maßnahmen nach diesem Gesetz haben insbesondere dazu beizutragen, daß ... die berufliche Beweglichkeit der Erwerbstätigen gesichert und verbessert wird ..." (§ 2 AFG). So können laut § 53 Abs. 1 AFG für Arbeitsuchende Zuschüsse zu Bewerbungskosten, Reise- und Umzugskosten sowie andere Leistungen durch die Bundesanstalt für Arbeit gewährt werden.

4) Zum Produktionsfaktor "Arbeit" vgl. z. B. Reichwald (1973), S. 3 ff. und S. 40 ff.; vgl. weiter Kuhn (1974), Sp. 163 ff.

5) Darüber hinaus wird die Definition und Abgrenzung des Begriffs "Arbeitsmarkt" vielfach als schwierig angesehen, vgl. z. B. Parnes (1968), S. 482: "The labor market, like many other useful abstractions, is easier to talk about than to define." Die Schwierigkeiten resultieren insbesondere daraus, daß es einen homogenen "Gesamtarbeitsmarkt" nicht gibt, sondern daß sich der Arbeitsmarkt aus einer Vielzahl einander überschneidender Teilmärkte konstituiert.

nach Zahl und Qualität zuführen, zum anderen soll er die Arbeitskräfte in die volkswirtschaftlich wünschenswerten Bahnen ... lenken"¹⁾, wobei zugleich eine kollektive Preis- und damit Lohnbildung auf den Arbeitsmärkten stattfindet.²⁾ Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die Allokation der Arbeit nicht allein von den jeweils gegebenen Arbeitsmarktbedingungen und Arbeitsanforderungen her erklärbar ist:

"Der Einsatz von Arbeit erfolgt nicht einfach als Reaktion auf das Angebot am Arbeitsmarkt. Vielmehr haben die Unternehmungen Instrumente entwickelt, die vom Arbeitsmarkt (relativ; Anm. d. Verf.) unabhängig machen. Durch interne Umsetzungen, Beförderungen und durch Ausbildung werden von der Unternehmung Funktionen mit dem Ziel übernommen, die unmittelbaren Wirkungen des Arbeitsmarktes weitgehend zu neutralisieren. Ein Großteil der dem Arbeitsmarkt in der Theorie zugewiesenen Funktionen wird somit intern von der Unternehmung ausgeübt."³⁾ 4)

1) Clade (1967), S. 5.

2) Parnes führt zum Arbeitsmarkt aus: "Conceptually, it is the area within which a given set of supply-and-demand schedules operates to determine wages and other terms of employment " (Parnes, (1968), S. 482). - Da jedoch institutionelle, machtpolitische und sozialpsychologische Einflüsse wirksam werden, lassen sich theoretische Aussagen allenfalls hinsichtlich der Ober- bzw. Untergrenze des Lohnes bzw. Entgelts, nicht jedoch über dessen absolute Höhe machen, vgl. Montaner (1974), Sp.206 f.

3) Wächter (1974), S. 71 - Krahn nimmt daher in seiner Analyse der Fluktuationsbereitschaft konsequent eine Erweiterung des Begriffs "Arbeitsmarkt" vor: "Üblicherweise wird das Thema "Arbeitsmarkt" lediglich unter dem Gesichtspunkt außerbetrieblicher regionaler Arbeitsmärkte behandelt. Dabei wird jedoch übersehen, daß in allen Großbetrieben und zahlreichen Mittelbetrieben interne Arbeitsmärkte bestehen" (Krahn (1971), S. 14). Krahn versteht daher unter Arbeitsmarkt einerseits den außerbetrieblichen regionalen, andererseits den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt. Die in der vorliegenden Arbeit dargestellte Auffassung des Fluktuationsbegriffs, die auch die innerbetriebliche Fluktuation zuläßt, wird dieser Interpretation voll gerecht.

4) Auf die Mobilität im Sinn von Fähigkeit zur Bewegung, die als konstitu-

Damit sind die wichtigsten gesellschaftssystembezogenen Faktoren aufgezeigt, die als konstitutive Rahmenbedingungen den Ablauf des Fluktuationsprozesses determinieren. Daneben existieren Rahmenbedingungen, die nicht konstitutiver, sondern situativer Art sind; sie werden im nächsten Abschnitt behandelt.

3.2.2. Außerbetriebliche Faktoren als situative Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung

Neben konstitutiven Determinanten setzen situative Faktoren der Fluktuation Rahmenbedingungen, welche Art und Anzahl der Alternativen begrenzen, für die sich ein (potentiell) Fluktuierender entscheiden kann. Ohne an dieser Stelle schon auf den konkreten Ablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses einzugehen, soll zunächst die Relevanz derartiger situationsabhängiger, im von den konstitutiven Faktoren gesetzten Rahmen flexibler Determinanten erörtert werden. Diese mehrstufige Vorgehensweise erscheint im Falle der die Rahmenbedingungen konstituierenden Faktoren insofern gerechtfertigt, als zu differenzieren ist zwischen Faktoren, die das "Fluktuieren-Können" determinieren und Faktoren, von denen das "Fluktuieren-Wollen" abhängt, und schließlich dem eigentlichen Vollzug der Fluktuation selbst. Die im folgenden dargestellten situativen Rahmenbedingungen bestimmen im wesent-

tive, wenn auch nicht gesellschaftssystembezogene Grundvoraussetzung der Fluktuation angesehen werden kann, wurde bereits im Abschn. 2.4. dieser Arbeit eingegangen; als konstitutive Determinante umfaßt sie insbesondere ein ausgebautes Verkehrs- und Transportsystem, das einerseits - falls erforderlich - den zum Arbeitsplatzwechsel notwendigen Wohnortwechsel vorzunehmen gestattet und das andererseits gegebenenfalls größere Entfernungen zwischen "neuem" Arbeitsplatz und - altem oder neuem - Wohnort zu überwinden erlaubt.

lichen - zumindest global - das "Fluktuieren-Können".¹⁾

Als wichtigste situative (in Abhängigkeit von bestimmten Einflußgrößen variierende) Rahmenbedingungen können die jeweiligen aktuellen Ausprägungen der allgemeinen Wirtschaftslage und, damit in Zusammenhang stehend, der branchenspezifischen Wirtschaftslage sowie der berufsbezogenen Arbeitsmarktsituation angesehen werden. Die dominierende komplexe Einflußgröße ist die allgemeine Wirtschaftslage, die sich aus den Konjunkturbewegungen ergibt. Der Zusammenhang zwischen Fluktuation und Konjunktur konnte erstmals in der Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre besonders deutlich beobachtet werden:

"... during the prosperous 1920s about three-fourths of all separations in United States manufacturing industries were voluntary, but during the depressed 1930s voluntary quits had shrunk, on the average, to one-fourth of all separations and in certain years approached the vanishing point."²⁾

In einer der neuesten Untersuchungen wird in diesem Zusammenhang festgestellt: "In the post-World War II era, the quit rate in manufacturing has been

-
- 1) Schon an dieser Stelle sei jedoch auf die bestehende Interdependenz der Beziehungen hingewiesen: einerseits wird das "Fluktuieren-Können" im konkreten Einzelfall für das Individuum irrelevant, wenn der Wunsch zur Fluktuation nicht besteht, und umgekehrt kann das "Fluktuieren-Wollen" nur dann realisiert werden, wenn die Möglichkeit zum "Fluktuieren-Können" besteht; andererseits erscheint die Möglichkeit der Fluktuation auch geeignet, den Wunsch zur Fluktuation zu stimulieren bzw. zu verstärken, so daß das "Fluktuieren-Können" unmittelbar das "Fluktuieren-Wollen" zu beeinflussen vermag.
 - 2) Parnes (1968), S. 484. - Diese Aussage beschreibt den Zusammenhang zwischen Konjunkturbewegungen und Veränderungen der Fluktuationshäufigkeit vorerst noch sehr global: Über den absoluten Rückgang der individualisierten Fluktuation wird nichts ausgesagt, da der prozentuale Rückgang auch auf einen Anstieg der übrigen Abgänge zurückführbar sein kann.

a smooth, well-behaved series that has rather consistently led the business cycle at its peak and coincided with it at the trough."¹⁾ Dieses Phänomen ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß in Zeiten der Rezession bzw. Depression das Angebot an Arbeitskräften die Nachfrage überwiegt, so daß Arbeitnehmer, selbst wenn sie fluktuieren wollen, dies häufig nicht können. Umgekehrt besteht in Zeiten der Expansion bzw. der Hochkonjunktur vermehrt Möglichkeit und Anreiz zur Fluktuation.²⁾

Aus der Tatsache, daß in Rezessions- und Depressionsphasen die organisationsinitiierte, in Expansions- und Hochkonjunkturphasen die individualinitiierte Fluktuation ansteigende Raten aufweisen,³⁾ läßt sich tendenziell eine nivellierende Wirkung hinsichtlich der Zahl der gesamten Abgänge je Organisation ableiten. Diese nivellierende Wirkung ist jedoch von geringer Relevanz, wenn eine Organisation lediglich die Beeinflussung der individualinitiierten Fluktuation zum Ziel hat. Hierbei erweisen sich die bisher angeführten Determinanten als weitgehend von der einzelnen Unternehmung unbeeinflussbar.

Trotz dem vorgefundenen Zusammenhang zwischen Konjunktur und Arbeitnehmerkündigungen bestehen in verschiedenen Industriezweigen und Unterneh-

-
- 1) Armknecht/Early (1972), S. 31. - Die Autoren kommen (u. a.) zu dem Ergebnis, daß die Raten der "freiwilligen" Fluktuation nach Saisonbereinigung einen verlässlichen ökonomischen Indikator darstellen (vgl. ebenda, S. 36).
 - 2) Zur Konjunktur als Fluktuationsdeterminante vgl. z. B. Adebahr (1971), S. 156 ff.; Behmann (1968), S. 141; Clade (1967), S. 12 f. und 18 f.; Dubler (1955), S. 19 ff.; Goossens (1957), S. 75 ff.; Henle (1974), S. 126; Lawler (1971), S. 187 f.; Lux (1965), S. 164 ff.; Rippe (1974), S. 191 ff.; Silcock (1954), S. 44; Stegemann (1965), S. 318 ff. und 227 ff.; Ulman (1965), S. 83 f.; (vgl. jedoch auch ebenda, S. 76); Zimmermann (1966), S. 377 f.
 - 3) Vgl. hierzu Stegemann (1965), S. 319 und die dort angegebene Literatur.

mungen jeweils voneinander abweichende Fluktuationsraten. Dies läßt den Schluß zu, daß die allgemeine Wirtschaftslage noch eine zu komplexe Determinante zur Erklärung der Fluktuation ist und lediglich tendenzielle Globalaussagen erlaubt; zur Gewinnung detaillierterer Aussagen bedarf es einer differenzierteren Betrachtung dieser Rahmenbedingung.¹⁾

Eine erste Präzisierung läßt sich dahingehend vornehmen, daß nicht mehr global die "Gesamtkonjunktur" betrachtet wird, sondern die jeweilige branchenspezifische Wirtschaftslage. Da diese bei gegebener Gesamtkonjunktur von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig unterschiedlich sein kann, lassen sich differenziertere Aussagen über das "Fluktuieren-Können" und - unter Einbeziehung einer Fluktuationsentscheidungs-Theorie - über das "Fluktuieren-Wollen" machen. Es ist dann jedoch zu beachten, daß die positive Korrelation, die zwischen der Beschäftigung und der individualinitiierten Fluktuation besteht, nicht mehr zwangsläufig und generell gelten muß: Es ist denkbar, daß zum Beispiel in einer Branche mit rückläufiger konjunktureller Entwicklung die Fluktuationsrate qualifizierter Fachleute ansteigt, weil diese versuchen, rechtzeitig in aussichtsreichere Branchen überzuwechseln.²⁾

Eine anders geartete Präzisierung der Betrachtungsweise ergibt sich, wenn nicht die branchenspezifische, sondern die berufsspezifische Konjunktur analysiert wird. Das bedeutet zum Beispiel, daß konkret das Angebot an und die Nachfrage nach bestimmten Berufen, wie z. B. Chemikern, EDV-Fachleuten, Ingenieuren oder Marketing-Managern zu untersuchen ist. Die berufsspezi-

1) Darüber hinaus sind hierfür neben den Rahmenbedingungen die weiteren Bestimmungsgründe der Fluktuation zu analysieren, wie dies in Abschn. 3. 3. und 3. 4. dieser Arbeit geschieht.

2) Obwohl also nach den bisherigen Ausführungen bei rückläufiger konjunktureller Entwicklung grundsätzlich eine rückläufige Rate der individualinitiierten Fluktuation zu erwarten ist, kann die Korrelation in Ausnahmefällen auch negativ sein.

flische Angebots-/Nachfrage-Relation steht natürlich in Interdependenz zur Gesamtkonjunktur und zur branchenspezifischen Konjunktur;¹⁾ letztlich entscheidend aber für das "Fluktuieren-Können" ist nicht eine irgendwie abgegrenzte Gesamt- oder Branchenkonjunktur, sondern die konkrete Angebots- und Nachfragerelation hinsichtlich eines bestimmten Berufsbildes. Für Beeinflussungszwecke erscheinen diese Faktoren für die einzelne Unternehmung irrelevant; sie sind jedoch keinesfalls bedeutungslos, da sie Erklärungs- und Prognosezwecken dienen können.²⁾

3.3. Organisationale Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung

3.3.1. Allgemeine betriebliche Faktoren

Als allgemeine betriebliche Faktoren sollen diejenigen Determinanten der Fluktuationsentscheidung bezeichnet werden, die die Unternehmung als organisatorische Ganzheit betreffen, bei denen also eine analytische, die Unternehmung "sezelierende" Betrachtungsweise nicht erforderlich ist. Zu diesen Faktoren zählen insbesondere die Branchenzugehörigkeit, der Standort und die Betriebsgröße als wichtigste "äußerliche" Charakteristika der Unternehmung.

-
- 1) So hängt z. B. die Nachfrage nach Chemikern unmittelbar zusammen mit der konjunkturellen Entwicklung der Chemiebranche.
 - 2) Als eine weitere situative, außerbetriebliche Determinante kann die Jahreszeit angesehen werden, die von verschiedenen meist älteren Autoren als fluktuationsrelevant genannt wird (vgl. z. B. Dubler (1955), S. 24 f.; Lux (1965), S. 117 ff.; Schlüter (1958), S. 159; Schwennicke (1960), S. 58; Silcock (1954), S. 430). Als Begründung für einen möglichen Einfluß wird unter anderem "die beabsichtigte Wahrnehmung von Urlaubsansprüchen, Weihnachtsgratifikationen, Erfolgsbeteiligungen" (Schwennicke (1960), S. 58) angegeben.

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit gilt es seit langem als bekanntes Phänomen, "that workers in some industries appear to be more mobile than workers in other industries."¹⁾ Für die Unternehmensleitung ist die Kenntnis derartiger branchenspezifischer Unterschiede bei der Entscheidung über Steuerungsmaßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation von erheblicher Bedeutung. So führt z.B. Neuberger bezüglich der Unterschiedlichkeit der Fluktuationsraten aus, "daß das Baugewerbe und die Dienstleistungsbetriebe an der Spitze liegen und der "Öffentliche Dienst" das Schlußlicht bildet, während Handel, Banken und Versicherungen oder Metallverarbeitende Betriebe in der Mitte der Skala zu finden sind. Eine Fluktuationsrate von 35 % wäre dann z.B. für eine Hoch- und Tiefbau-Firma keineswegs ungewöhnlich, während sie bei einer Bank als ein ernstes Alarmsignal anzusehen wäre."²⁾ Dabei ist das konkrete Ausmaß der Fluktuation in den einzelnen Branchen zunächst von untergeordneter Bedeutung, zumal sich die Rangfolge der einzelnen Branchen bezüglich der Fluktuation ständig ändern kann (etwa auf Grund unterschiedlicher Konjunkturbewegungen in den einzelnen Branchen).³⁾ Entscheidend ist jedoch, daß in verschiedenen Branchen jeweils andere Fluktuationsraten als "kritisch" anzusehen sind; dies ist sowohl von den Entscheidungsträgern in den Unternehmungen, die sich mit dem Phänomen der Fluktuation befassen, als auch bei Vergleichen der Fluktuationsraten von Unternehmungen verschiedener Branchen zu berücksichtigen.

1) Bogue (1952), S. 39.

2) Neuberger (1974a), S. 149 (unter Bezugnahme auf die Vergleichszahlen der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, jetzt Bundesanstalt für Arbeit).

3) So bestätigt z.B. eine neuere vom Institut für angewandte Sozialwissenschaft in der Zeit vom August 1972 bis März 1973 in der Bundesrepublik Deutschland ohne Westberlin durchgeführte Repräsentativerhebung die geringe Mobilität(sbereitschaft) im öffentlichen Dienst und in Verbänden und eine weitaus höhere Mobilität im Bereich des Baugewerbes und des Handwerks, jedoch weisen nach dieser Erhebung Handel, Banken und Versicherungen eine extrem hohe Mobilität auf, vgl. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 221.- Zur Höhe der Fluktuation in verschiedenen Industriezweigen vgl. z.B. Lux (1965), S. 83 ff.

Branchenspezifisch differierende Fluktuationsraten lassen sich nicht nur auf die Determinante "Wirtschaftszweig" zurückführen. Stegemann stellt fest, "daß es die kombinierte Wirkung des gesamten "Bündels" der mit der Person des Arbeitnehmers verknüpften, der mit den individuellen Betrieben verbundenen und der von den jeweiligen Marktgegebenheiten ausgehenden Bestimmungsfaktoren ist, die in ihrem Gesamteffekt das durchschnittliche Niveau des Arbeitsplatzwechsels in einem Wirtschaftszweig bestimmt."¹⁾ Erst eine Spezifizierung in detailliertere Determinanten, wie sie in den folgenden Abschnitten dargestellt werden, könnte im konkreten Einzelfall eine Erklärung der unterschiedlichen Fluktuationsraten liefern.²⁾

Hinsichtlich des Faktors "Standort" ist festzustellen, "daß Untersuchungsergebnisse über den Wirkungsgrad isolierter Standortfaktoren auf die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels fast völlig fehlen"³⁾. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß "in industriellen Ballungsräumen ... die Fluktuationsbewegung wesentlich stärker als in schwachindustrialisierten Gebieten"⁴⁾ ist, schon allein deshalb, weil es in diesen Gebieten an Alternativen man-

1) Stegemann (1965), S. 246.

2) Zur Vielzahl möglicher Gründe führte bereits Bogue (1952), S. 39, aus: "Differences among industries in the character of the work, in the degree of unionization, in the level of wages, in pension plans and seniority rights, in comparative opportunities for promotion, in degree and types of skill required, in the extent to which the workers' skills can be used in other industries, in the extent of seasonal and longer-term fluctuations in the demand for labor, and in the pleasantness or unpleasantness of working conditions may be very large, even among industries located in the same area." - Steinmann weist auf das "soziale Prestige" und die Möglichkeit hin, daß man Betriebe und Branchen "gewissermaßen als Durchgangsstation betrachtet, die man wieder verläßt, sobald etwas besseres in Aussicht steht" (Steinmann (1962), S. 89).

3) Stegemann (1965), S. 230.

4) Lux (1965), S. 116.

gelt¹⁾. Weiter ist zu berücksichtigen, daß es offensichtlich Regionen mit einer gewissen Attraktivität gibt,²⁾ die einerseits eine natürliche Barriere gegen eine mit regionalem Wechsel verbundene Fluktuation dort Ansässiger darstellt, die jedoch andererseits für Arbeitnehmer aus weniger attraktiven Gegenden einen Anreiz zur Fluktuation darzustellen vermag. Neben den regionalen Bedingungen sind als weitere mit dem Standort der Unternehmung verknüpfte Einflußfaktoren der Fluktuation lokale Bedingungen zu nennen, wie z.B. die Entfernung von den üblichen Wohn- und Geschäftsvierteln³⁾ oder die Verkehrsverbindungen zwischen Wohn- und Arbeitsort. Damit wird klar, daß der Faktor "Standort der Unternehmung" nicht unabhängig vom Faktor "Wohnort des Arbeitnehmers" gesehen werden kann.⁴⁾ Die Bedeutung von Standort - und damit auch Wohnort - als Bestimmungsfaktoren der Fluk-

-
- 1) Bereits Silcock stellte fest: "In an area where there are many alternative employments the rate of turnover will be higher than in an area offering fewer opportunities for the worker to change his job." (Silcock (1954), S. 431). - Vgl. weiter z.B. Steinmann (1962), S. 96 f.: "Steht eine Unternehmung isoliert da, so wird es ihr leichter fallen, die Belegschaft in ihrer Zusammensetzung stabil zu halten, als wenn andere Firmen in nächster Nähe mit besseren Löhnen, angenehmeren Arbeitsbedingungen und großzügigeren Sozialleistungen die Arbeitskräfte abwerben."
 - 2) Z.B. der Raum Oberbayern. - Nach Bodenhöfer kann "mit wachsendem Verfügungseinkommen und Konsumwert (zunehmender) Freizeit ... etwa dem "Freizeitwert" eines Ortes zunehmendes Gewicht für die Allokation der Arbeitskräfte bzw. auch für den Standortfaktor der Entwicklung einer Region zukommen", wobei er zum relativen Freizeitwert eines Arbeits- bzw. Wohnorts, Klima, Landschaft, kulturelle Einrichtungen usw. rechnet; vgl. Bodenhöfer (1969), S. 152 f.
 - 3) Vgl. z.B. Schlüter (1960), S. 61.
 - 4) Über die zwischen beiden bestehende Entfernung, die zu ihrer Überbrückung vorhandenen Verkehrsverbindungen, und schließlich über die Tatsache, daß weniger der Standort der Unternehmung in einer als "attraktiv" geltenden Region als die Möglichkeit, dort seinen Wohnsitz zu haben, reizen dürfte, stehen die beiden Faktoren in Interdependenz.

tuation erweist sich nicht nur, wenn das arbeitende Individuum "mobil" wird bzw. Fluktuationsneigung zeigt, sondern auch im umgekehrten Fall, wenn die Unternehmung "mobil" wird und in ihrer Gesamtheit oder durch Verlegung von Betriebsteilen den Standort wechselt.

Der Einfluß der Unternehmungs- oder Betriebsgröße auf das Ausmaß der Fluktuation ist seit jeher umstritten,¹⁾ sowohl hinsichtlich der Richtung des Effekts²⁾ als auch hinsichtlich seiner Bedeutung: "... there is little indication that the effect, if it exists, is at all important"³⁾. Zwar lassen sich für Großbetriebe zahlreiche Argumente anführen, die eine negative Korrelation von Betriebsgröße und Fluktuationsrate erwarten lassen - zu denken ist insbesondere an bessere Sozialeinrichtungen, flexiblere Handhabung der Stellenbesetzung aufgrund größerer Stellenzahl, mehr Aufstiegschancen, effektivere Personal- und Produktionsplanung;⁴⁾ andererseits kann dem entgegengehalten werden, "daß der Anonymität im Großbetrieb oft die persönliche Bindung und Verbundenheit in einer kleinen Firma gegenüberstehen, die mindernd auf die Fluktuation einwirken."⁵⁾ Lux kommt daher der Ansicht der meisten Autoren nahe, wenn er resümiert: "Obwohl die Betriebsgröße zweifellos auf die Fluktuationsbereitschaft (entsprechend der Mentalität des einzelnen Arbeitnehmers in unterschiedlicher Weise) einwirkt, läßt sich ... eine eindeutig meßbare Ursachenverbindung nicht feststellen."⁶⁾ Im Gegensatz hierzu steht allerdings eine vom Institut für angewandte So-

1) Vgl. Lux (1965), S. 115.

2) Vgl. Stegemann (1965), S. 236.

3) Silcock (1954), S. 431.

4) Vgl. z.B. Stegemann (1965), S. 236 f.; Steinmann (1962), S. 99.

5) Steinmann (1962), S. 100; vgl. weiter Dubler (1955), S. 22 f.; Stegemann (1965), S. 237 f. - Vgl. auch Walton (1974), S. 145 f.

6) Lux (1965), S. 116.

zialwissenschaft (infas) im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung über Probleme der Arbeitszufriedenheit durchgeführte Untersuchung, die zwar nicht eine "Ursachenverbindung" behauptet, jedoch zu dem Ergebnis kommt: "Eindeutig ist der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und zwischenbetrieblichem Mobilitätsverhalten der Arbeitnehmer. Der Anteil der Immobilen steigt mit steigender Betriebsgröße, entsprechend sinkt der Anteil der Hochmobilen."¹⁾ Erklärt wird dies mit einigen der bereits angeführten, für die geringe Fluktuation im Großbetrieb sprechenden Argumenten, ohne daß jedoch auf die entsprechenden Gegenargumente (insbesondere Anonymität und Entfremdung) eingegangen wird. Hier liegt offensichtlich noch ein weites Feld für empirische Untersuchungen.

Neben den drei genannten allgemeinen Faktoren könnte man schließlich noch das Image einer Unternehmung anführen: "Es gibt in der öffentlichen Meinung Firmen, zu denen man geht und bei denen man bleibt, und Firmen, bei denen man nur widerwillig arbeitet und die man gern wieder verläßt."²⁾ Der "Ruf" einer Unternehmung läßt sich weitgehend aus den im folgenden noch zu behandelnden betrieblichen Determinanten ableiten, weshalb an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen wird; zu beachten ist, daß sich darüber hinaus eine gezielte Rufbeeinflussung durch eine entsprechende public-relations-Politik erreichen lassen kann und daß der Ruf zusätzlich durch das Fertigungsprogramm der Unternehmung (z. B. Qualitätsprodukte) beeinflusst werden kann.

1) Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 224; vgl. a. ebenda, S. 221: Danach beträgt z. B. der Anteil der "Mobilitätsbereiten", das sind Personen, die "beabsichtigen, den Betrieb in den nächsten fünf Jahren zu wechseln" (ebenda, S. 219), bei einer Betriebsgröße von bis zu 10 Personen 30 % der Befragten (befragt wurden 317 Personen), bei einer Betriebsgröße von 101 bis 2000 Personen 24 % (910 Befragte), bei Betriebsgrößen über 2000 Personen 19 % (489 Befragte).

2) Schlüter (1960), S. 61.

Mit den Faktoren Branchenzugehörigkeit, Standort, Betriebsgröße und Unternehmungsimage sind die wichtigsten Determinanten benannt, die bei einer Globalbetrachtung der Unternehmung als Einflußgrößen der Fluktuation wirksam werden können. Mit Ausnahme allenfalls des letzten Faktors erweisen sich diese äußerlich feststellbaren "Charakteristika" bestehender Unternehmungen als kaum beeinflussbar. Für Zwecke der im letzten Teil der Arbeit darzustellenden Fluktuationsbeeinflussung sind die genannten Faktoren daher von untergeordneter Bedeutung.

Betrachtet man die Unternehmung nicht - wie in diesem Abschnitt geschehen - ganzheitlich, sondern in ihren einzelnen Strukturen, und geht man dabei von der Betrachtung der Unternehmung im allgemeinen und des Industriebetriebes im besonderen als sozio-technisches System aus,¹⁾ so ergibt sich, daß es im wesentlichen techno-organisationalen und sozio-organisationalen Elemente sind, die das System "Unternehmung" konstituieren. Diese Faktoren sind daher im folgenden bezüglich ihrer Wirkung auf die betriebliche Fluktuation zu untersuchen.

3.3.2. Techno-organisationalen Faktoren

Zu den techno-organisationalen Faktoren lassen sich insbesondere im Industriebetrieb der Produktionsvollzug, die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitszeitregelung rechnen.²⁾ Die Bedeutung der von der Produktionstechnik (aber auch der Produktionsplanung) auf die Fluktuation ausgehenden Einflüsse wird häufig zu gering eingeschätzt oder sogar völlig übersehen.³⁾ Mit einem An-

1) Vgl. Heinen (1975b), S. 37; vgl. weiter Kirsch (1971b), S. 26 ff.; Staehle (1969), S. 1 ff.

2) Vgl. z. B. Lux (1965), S. 167 ff.; Stegemann (1965), S. 270 ff.

3) Vgl. Stegemann (1965), S. 270.

stieg der Fluktuationshäufigkeit ist zu rechnen, wenn durch Unregelmäßigkeiten oder Engpässe im Produktionsprozeß ein einwandfreier, reibungsloser Arbeitsablauf nicht mehr gewährleistet ist und dadurch Unannehmlichkeiten für den arbeitenden Menschen entstehen und/oder auf Grund zwangsläufiger Minderleistungen eine volle Ausnutzung des leistungsabhängigen Lohnspielraums unmöglich gemacht wird.¹⁾ Weiterhin dürfte vor allem in Industriebetrieben die Art des Produktionsvollzugs und damit der Mechanisierungsgrad einen Einfluß auf die Höhe der Fluktuation haben, dessen Richtung im konkreten Einzelfall jedoch nur in Zusammenhang mit den jeweils differierenden personalen Bestimmungsfaktoren des fluktuierenden bzw. fluktuationswilligen Individuums bestimmt werden kann. Es bedeutet eine unzulässige Vereinfachung dieses komplexen Problems, wenn behauptet wird, daß "der Arbeitende bestrebt ist, in einem Betrieb tätig zu werden, in dem die Fertigungstechnik eine größtmögliche Vereinfachung der Arbeitsverrichtungen bietet."²⁾ Zwar gibt es sicher Arbeitnehmer, die die Ausübung einer Tätigkeit vorziehen, die nur aus wenigen Handgriffen besteht, weil sie dann ohne häufige gedankliche Umstellungen gewohnheitsmäßig arbeiten können, weil Anlern- und Einarbeitungsvorgänge verkürzt werden oder weil sie sich "nebenbei" mit Kollegen unterhalten können; andererseits jedoch kann zunehmende Spezialisierung zu einseitiger körperlicher Belastung und - durch Monotonie und das Fehlen jeglicher Handlungsspielräume - auch zu psychischer Belastung führen.³⁾ "Die negativen Auswirkungen der durch den technischen Fortschritt bedingten Spezialisierung von Stellenaufgaben veranlassen viele Industriebetriebe, ihren gegenwärtigen Spezialisierungsgrad wieder herabzusetzen oder Maßnahmen zur Überwindung der Eintönig-

1) Vgl. Lux (1965), S. 169.

2) Lux (1965), S. 169.

3) Zu den Argumenten für und gegen Spezialisierung vgl. Kupsch/Marr (1975), S. 565 f.

keit zu ergreifen."¹⁾ Dies bedeutet konkret, daß im Rahmen des "job enrichment" eine "Tätigkeitsanreicherung" durchgeführt wird oder durch "job rotation" bzw. "job enlargement" Einseitigkeit und Eintönigkeit verringert werden sollen.²⁾ Daraus folgt, daß offensichtlich³⁾ von einer "größtmöglichen Vereinfachung der Arbeitsverrichtungen" auch negative Wirkungen in bezug auf die Minimierung der Fluktuation (und die Anwerbung neuer Arbeitskräfte) ausgehen können.

Die Art des Produktionsvollzuges steht über den Mechanisierungsgrad unmittelbar in Interdependenz mit der Fluktuationsdeterminante "Arbeitsplatzgestaltung". Darunter wird die "Anpassung der Arbeitsplätze an die Stelleninhaber durch die Schaffung zweckmäßiger Arbeitsbedingungen"⁴⁾ verstanden. "Bei isolierter Betrachtung können durch eine geeignete Gestaltung der technischen Arbeitsbedingungen die subjektiven Anstrengungen vermindert werden ... , so daß die Wahrscheinlichkeit einer Austrittsentscheidung abnimmt."⁵⁾ Die Forderung nach einem "menschlichen Arbeitsplatz" umfaßt dabei nicht nur technische Betriebseinrichtungen und eine Ablauforganisation, die am arbeitenden Menschen ausgerichtet ist, sondern bezieht sich auch auf eine menschengerechte Arbeitsumwelt (Beleuchtung, Lüftung, Lärm, Temperatur von Arbeitsräumen)⁶⁾ und umfaßt darüber hinaus so selbstverständliche

1) Kupsch/Marr (1975), S. 566.

2) Zu job enrichment, job rotation und job enlargement vgl. z.B. Reisch (1975), Sp. 1083 ff.; Kupsch/Marr (1975), S. 566 ff.; v. Eckardstein (1970), S. 774 f.; Kupsch (1975), Sp. 1077 ff. und die dort angeführte Literatur. - Zu grundsätzlichen Problemen der Monotonie der Arbeit vgl. z.B. Mayer (1970), S. 22 ff.

3) im Gegensatz zu Lux (1965), S. 169.

4) Kupsch/Marr (1975), S. 571.

5) Kupsch/Marr (1975), S. 571.

6) Vgl. zu diesen Problemkreisen allgemein z.B. Burkardt/Scholz (1970), S. 333 ff.; Jansen (1970), S. 371 ff.; Wenzel (1970), S. 302 ff.

Anliegen wie Sicherheit und Schutz der Gesundheit. Abgesehen davon, daß insbesondere die beiden letzten Forderungen Selbstzweck sind, sind die Fälle recht zahlreich, "in denen ein zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel erfolgt, um dem Auftreten oder dem Fortschreiten von Krankheiten (insbesondere Berufskrankheiten) zu entgegenen."¹⁾²⁾

Eine weitere Fluktuationsdeterminante, "die stark von produktionswirtschaftlichen Überlegungen abhängt und deshalb ebenfalls dem technischen Bereich des Betriebes zugeordnet werden kann, ist die Festlegung der Arbeitszeit."³⁾ Dabei dreht es sich zunächst um die Dauer der Arbeit pro Woche. "Im allgemeinen ziehen Arbeitnehmer die "5-Tage-Woche" einer "40- oder 45-Stunden-Woche" mit 6-Tage-Arbeit vor",⁴⁾ so daß bei der Sechs-Tage-Woche tendenziell eine größere Fluktuationswahrscheinlichkeit besteht. Weiterhin sind Arbeitsbeginn und Arbeitsende je Arbeitstag fluktuationsrelevant. Da die Wünsche nach spätem Arbeitsbeginn oder frühem Arbeitsende differieren, dürfte die Gleitzeit das beste Instrument sein, möglichst allen Arbeitnehmern gerecht zu werden und dadurch unerwünschte Fluktuation zu verhindern bzw. nach erfolgter Fluktuation eines Mitarbeiters eher Ersatz für die Neubesetzung der Stelle zu finden. Tendenziell ungünstig auf die Stabilität der Belegschaft wirkt sich hingegen Schichtarbeit aus,⁵⁾ wobei besonders dreischichtige Arbeitsweise und die dadurch auf Grund der Nachtarbeit bedingten körperlichen und seelischen Belastungen "wesentliche Ursachen der

1) Lux (1965), S. 168.

2) Zum Arbeitsplatz als Fluktuationsdeterminante vgl. weiter Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 157 ff. und 166 ff.; Goossens (1957), S. 112 f.; Harloff (1970), S. 99 ff. und 109; Krahn (1971), S. 27 ff. und 111 ff.; Stegemann (1965), S. 272 ff.

3) Lux (1965), S. 170.

4) Stegemann (1965), S. 275.

5) Vgl. Schlüter (1960), S. 61; Stegemann (1965), S. 275.

Fluktuation" sind.¹⁾ Dagegen ist die Beurteilung von Überstunden bei den Arbeitnehmern durchaus nicht einheitlich: "Während sehr viele Arbeitnehmer Betriebe vorziehen, in denen ihnen die genaue Einhaltung der Arbeitszeit zugesichert wird, gibt es auch zahlreiche Arbeitskräfte - besonders unter den Männern - , die an Überstunden sehr interessiert sind, da sie ihren Normalverdienst auf diese Weise oft ganz beträchtlich verbessern können."²⁾ Weitere wichtige Determinanten sind die Urlaubszeit, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Länge als auch hinsichtlich der freien Wählbarkeit des Urlaubstermins durch den Arbeitnehmer,³⁾ sowie die Arbeitspausenregelung hinsichtlich Länge und Häufigkeit.⁴⁾

Im Gegensatz zu den zuvor dargestellten betrieblichen Globalfaktoren sind die techno-organisationalen Faktoren einer Beeinflussung ihrer Ausprägungen eher zugänglich. Insoweit sie in einer gegebenen Unternehmung fluktuationswirksam sind, kann daher versucht werden, durch eine Veränderung ihrer Ausprägungen die Fluktuationshäufigkeit zu beeinflussen.

3.3.3. Sozio-organisationale Faktoren

Sozio-organisationale Faktoren bilden die zweite Gruppe von Determinanten, die sich bei einer Betrachtung der Unternehmung als sozio-technisches System ergibt. Sie beziehen sich auf die Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern. Die Art und Weise, in der diese Interaktionen ablaufen, wird wesentlich durch das in einer Organisation herrschende "Betriebsklima"

1) Vgl. Lux (1965), S. 171.

2) Stegemann (1965), S. 276.

3) Vgl. Lux (1965), S. 172 f.

4) Lux (1965), S. 172; - Zur an Arbeitszeitregelungen geübten Kritik vgl. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 177.

bestimmt. Damit läßt sich umgekehrt Betriebsklima als "die Art und Weise der Zusammenarbeit der Kollegen untereinander und zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten"¹⁾ auffassen. "Die Bedeutung des Betriebsklimas besteht für den Betrieb in seinem Einfluß auf die Fluktuation . . ."²⁾ und auf eine Reihe weiterer Faktoren wie Produktivität und Qualität der Arbeit.³⁾ Die Bedeutung wird insbesondere daraus ersichtlich, daß ein "schlechtes" Betriebsklima häufig als Fluktuationsgrund genannt wird, während in Stellenangeboten oft mit dem Hinweis auf ein "gutes" Betriebsklima geworben wird.⁴⁾

Das Betriebsklima ist hinsichtlich seiner Bestimmungsfaktoren eine komplexe Größe: "Ein interdisziplinäres Erklärungsmodell, das die für soziale Organisationen charakteristische Vielfalt der Strukturdimensionen und die zur Erklärung des "Betriebsklimas" erforderlichen Hypothesen hinreichend umfaßt, steht bisher nicht zur Verfügung."⁵⁾ Ebenso unklar ist es, wie das Betriebsklima operational zu definieren und damit zu messen ist. Selbst unter der Annahme, daß geeignete Meßkriterien existieren,⁶⁾ werden diese das Betriebsklima jeweils nur für bestimmte "Stellen" bzw. Bereiche einer Unternehmung angeben können, da ein für die gesamte Unternehmung geltendes einheitliches Betriebsklima vielfach als nicht existent angesehen werden muß. Dies bedeutet nicht, daß ein die Unternehmung beurteilender Außenstehender bzw. ein potentieller neuer Mitarbeiter der Unternehmung nicht ein (aus persönlichen Eindrücken folgendes) einheitliches Betriebsklima

1) Kellner (1975), Sp. 633.

2) Kellner (1975), Sp. 633.

3) Vgl. Kellner (1975), Sp. 633.

4) Vgl. Steinmann (1962), S. 92.

5) Hofmann/Jakob (1974), Sp. 592.- Zu den Erklärungsmodellen vgl. ebenda, Sp. 592 ff.

6) Zur Problematik der Meßkriterien vgl. Kellner (1975), Sp. 633.

zuordnen könnte; es bedeutet jedoch, daß dieses nach außen publik werdende Betriebsklima, das den "Ruf" einer Unternehmung mitbestimmt, ebenso wie ein durch bestimmte Kriterien gemessenes Betriebsklima allenfalls tendenzielle Aussagen über die Unternehmung als ganzheitliches Gebilde erlaubt, die für den konkreten Einzelfall, z. B. in bezug auf einzelne Unternehmungsbereiche oder -abteilungen, zu modifizieren sind. Darüber hinaus müssen diese Aussagen nicht einmal von den Mitarbeitern ein und derselben Abteilung als zutreffend angesehen werden, da diese das Betriebsklima unterschiedlich beurteilen können und da offensichtlich - auf Grund der Vielfalt der zwischenmenschlichen Beziehungen - das "Klima" zwischen den einzelnen Individuen auch tatsächlich differiert.

Wegen dieser Schwierigkeiten und der Komplexität des Faktors "Betriebsklima" erscheint es angebracht, nicht das Betriebsklima als ganzes zu untersuchen, sondern eine Zweiteilung vorzunehmen. Entsprechend der zugrunde gelegten Definition ist an einer konkreten Stelle der Unternehmung das Betriebsklima nach zwei Dimensionen hin relevant: Aus formeller Sicht werden horizontal die Beziehungen zu Kollegen, vertikal die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bzw. Geführten tangiert. Das "Betriebsklima" innerhalb einer formalen Gruppe¹⁾ hängt wesentlich von dem Netz informeller Beziehungen ab, das die formale Gruppe überlagert²⁾ und letztlich in der horizontalen Dimension des Betriebsklimas der Haupteinflußfaktor der Fluktuation sein dürfte.³⁾ v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger wei-

1) Als formale Gruppe gilt "in der Literatur eine Gruppe, die in ihrer Struktur und in den Verhaltensweisen ihrer Mitglieder von den im Organisationsplan enthaltenen Vorschriften bestimmt ist", v. Rosenstiel (1975), S. 450.

2) Vgl. hierzu Chmelik/Kappler (1975), S. 175 ff.

3) Zu Ansätzen, die die informellen Beziehungen im Betrieb als "kritische Determinante" des Betriebsklimas herausstellen vgl. Hofmann/Jakob (1974), Sp. 595 und die dort angegebene Literatur.

sen auf Untersuchungen hin, wonach in größeren Gruppen die Gruppenkohäsion geringer ist "mit den damit verbundenen Symptomen der erhöhten Fehlzeiten und gesteigerten Fluktuationsraten"¹⁾. Es ist jedoch zu vermerken, daß diese Aussage generelle Geltung nicht beanspruchen kann, da ein Individuum eventuellen Gruppenpressionen, die es zur Fluktuation motivieren, bei geringerer Gruppenkohäsion eher widersteht, so daß die Fluktuationsrate nicht zwangsläufig in größeren Gruppen größer sein muß.

Andere Überlegungen gelten für die vertikale Dimension des Betriebsklimas. Während in der horizontalen Dimension Fluktuationsgrund und (potentiell) Fluktuierende auf der gleichen hierarchischen Ebene zu finden sind, liegen diese bei vertikaler Betrachtung auf verschiedenen Ebenen. Dabei ist in beiden möglichen Beziehungsrichtungen ein Einfluß auf die Fluktuation möglich, d. h. ein Geführter kann auf Grund seiner konfliktären Beziehung zu seinem Vorgesetzten fluktuieren und umgekehrt der Vorgesetzte auf Grund seiner konfliktären Beziehungen zu seinen "Untergebenen". Die Art der Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Geführtem wird in erster Linie durch den Führungsstil determiniert,²⁾ wobei jedoch zu beachten ist, daß dieser

1) v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (1972), S. 56 f. - Vgl. a. v. Haller-Gilmer(1969), S. 39.

2) Bereits Coch/French (1948) stellten bei ihren Untersuchungen den stabilisierenden Einfluß einer als partizipativ empfundenen Arbeitssituation fest (S. 522 ff.), ähnlich Wickert (1951), S. 196 f. Dabei kann unter Partizipation "die Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation verstanden werden." (Hill/Fehlbaum/Ulrich (1974), S. 235). Zu den speziellen Untersuchungen über die Auswirkungen extrem unterschiedlicher Führungsstile - partizipatives Verhalten auf der einen Seite, hohe Leistungspression auf der anderen Seite - auf die Fluktuationsrate vgl. insbes. Fleishman/Harris (1972), Übersetzung des Aufsatzes aus Pers. Psychol. 1962, S. 43 - 56, S. 246 ff. und die dort angegebene Literatur. - Vgl. weiter Ley (1966), S. 497 ff.; v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (1972), S. 119 ff. und S. 129; vgl. a. Dunnette/Arvey/Banas (1973), S. 37 f. - Vgl. jedoch auch Argyle/Gardner/Cioffi (1958), S. 23 ff., die in ihren Untersuchun-

mangels einheitlicher Richtlinien oder auf Grund unterschiedlicher Eigenschaften der Führungskräfte keinesfalls für die gesamte Unternehmung Gültigkeit haben muß, sondern vielfach von Abteilung zu Abteilung differieren kann. Soll durch eine Änderung des Führungsstils das Fluktuationsverhalten von Organisationsmitgliedern beeinflußt werden, so ist dabei zu berücksichtigen, daß ein gewisser "time-lag zwischen den "Stimuln" der Vorgesetzten und dem "Response" der Geführten"¹⁾ besteht: "Erst bei anhaltenden Bemühungen um eine Verbesserung des Betriebsklimas mit entsprechender Verfestigung positiver Einstellungen der Organisationsmitglieder kann mit "sichtbaren" Verminderungen der Fluktuations- bzw. Absentismusquote ... gerechnet werden."²⁾ Bei weiter Fassung des Begriffs läßt sich unter "Führungsstil" auch das Prinzip der selbstgesteuerten Gruppe rechnen³⁾, wenn gleich hierbei von Führung im eigentlichen Sinn nur noch bedingt die Rede sein kann. Grundsätzlich läßt die Einführung der Selbststeuerung von Gruppen ein Absinken der Fluktuationsrate erwarten, wenngleich die mit der Einführung dieses Prinzips erzielten "Anfangserfolge" nicht überbewertet werden dürfen. So berichtet z.B. Lattmann⁴⁾ über den nach seiner Meinung "wichtigsten Feldversuch" mit selbstgesteuerten Gruppen, der von Gulowsen in der Kunstdüngerabteilung einer Unternehmung durchgeführt wurde: "Der Personalumschlag sank während der ersten zwei bis drei Jahre stark, stieg aber nachher wieder an und erreichte den durchschnittlichen Stand des Gesamtwerkes (vor Einführung der selbstgesteuerten Gruppen lag der Personalumschlag in der Kunstdüngerabteilung wesentlich höher als im übrigen

gen zu dem Ergebnis kommen: "Labour turnover was not related to supervision at all" (ebenda, S. 38).

- 1) Marr (1974), S. 161.
- 2) Marr (1974), S. 161; vgl. a. die ebenda (S. 160 ff.) referierten Untersuchungen von Likert/Seashore (1963), S. 96 ff.
- 3) Zu diesem Prinzip vgl. z.B. Kupsch/Marr (1975), S. 567.
- 4) Lattmann (1974), S. 134 ff.

Werk)." ¹⁾

In engem Zusammenhang mit dem in einer Unternehmung praktizierten Führungsstil steht die betriebliche Karriereplanung. ²⁾ Diese wird ganz allgemein von der betrieblichen "Beförderungspolitik" ³⁾ und - damit in Interdependenz stehend - von der Zahl der Rangstufen im Betrieb bestimmt. Die im Rahmen dieser Planung für das Organisationsmitglied gegebenen Aufstiegschancen sind für den Umfang der Fluktuation von erheblicher Bedeutung. ⁴⁾ Goossens weist darauf hin, daß auf Grund der begrenzten Fähigkeiten des Menschen beim Überwinden größerer hierarchischer Stufen "die nur wenig untergliederte Betriebshierarchie die Tendenz in sich trägt, einen starken innerbetrieblichen Personalwechsel zu fördern, weit mehr, als das in einem stärker untergliederten Betrieb der Fall ist." ⁵⁾ Hinzu kommt, daß die Stufen einer stärker untergliederten Hierarchie nicht nur für das Individuum schrittweise leichter erreichbar sind, sondern daß durch sie auch mehr Motivationsmöglichkeiten (Leistungsanreize durch Beförderung) gegeben sind, die ein Verbleiben in der Unternehmung wünschenswert erscheinen lassen. ⁶⁾ Dabei kann der Wunsch nach Aufstieg durch die Unterneh-

-
- 1) Lattmann (1974), S. 136 - Lattmann leitet aus der Tatsache, daß die Fluktuation zurückging, solange der Lernfortschritt andauerte, den "Zusammenhang zwischen Lernfortschritt, Personalumschlag und Monotoniebewußtsein" (ebenda, S. 136) ab, der in dieser Arbeit bereits im Rahmen der techno-organisationalen Faktoren bei der Darstellung des Produktionsvollzugs angedeutet wurde.
 - 2) Zum betrieblichen "Karrieresystem" und zur Laufbahnplanung vgl. Fuchs (1975), S. 8 ff.
 - 3) Vgl. z. B. das Schlagwort "Aufstieg geht vor Einstieg".
 - 4) Vgl. z. B. Goossens (1957), S. 102.
 - 5) Goossens (1974), S. 127 f. - Goossens weist jedoch auch auf Nachteile einer differenzierten vertikalen Stufung hin, vgl. ebenda, S. 125 f.
 - 6) Vgl. dazu ausführlich Fuchs (1975), S. 20 ff.

mungsgröße beeinflusst werden: "The greater mobility aspirations in the large plants may also be attributed to the greater chances for advancements in these plants."¹⁾ Aber nicht nur mangelnde Chancen im Hinblick auf einen vertikalen Arbeitsplatzwechsel durch Aufstieg, sondern auch zu wenige Möglichkeiten eines horizontalen Arbeitsplatzwechsels, etwa im Sinn einer vom arbeitenden Menschen gewünschten Versetzung, können zu Fluktuation bzw. verstärkter Fluktuationsneigung führen. Damit ergibt sich, daß allgemein "die Erschwerung der innerbetrieblichen Mobilität eine nicht zu unterschätzende Ursache für die Fluktuation ist."²⁾ Neben der vertikalen und horizontalen hierarchischen Strukturierung einer Unternehmung, die mehr in den Bereich der Grundsatzentscheidungen fällt, kommt speziell den laufenden (nicht Grundsatzfragen betreffenden) Personalentscheidungen der Unternehmung Bedeutung hinsichtlich der Auswirkungen auf die Fluktuation zu. Dabei sind rechtzeitig Expansions- und Schrumpfungsphasen mit möglicher personeller Unter- und Überbesetzung zu berücksichtigen, denn "die Grundlagen späterer Fluktuation werden häufig schon bei der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsermittlung geschaffen."³⁾ Selbst unter der Voraussetzung einer quantitativ und qualitativ zutreffenden Personalbedarfsermittlung verbleiben noch zahlreiche, auf die Personalorganisation zurückgehende Fluktuationsfaktoren wie etwa die Auswahl geeigneter, dem ermittelten Bedarf gerecht werdender Bewerber, die Art der Einführung sowie die Aus- und Weiterbildung der in die Organisation eingetretenen Mitglieder.⁴⁾ Darüber

-
- 1) Tannenbaum et al. (1974), S. 83; zu den Aufstiegschancen als Fluktuationsdeterminante vgl. a. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 235 f.; Dubler (1955), S. 37; Harloff (1970), S. 96 ff.; Stegemann (1965), S. 264 ff.
- 2) Krahn (1971), S. 76. - Der Nachteil mangelnder innerbetrieblicher Fluktuationsmöglichkeiten kann durch andere Vorteile überkompensiert werden, was am Beispiel des öffentlichen Dienstes evident wird.
- 3) Marr (1975), Sp. 852.
- 4) Vgl. zu diesen Problemkreisen Abschn. 5.1.3.

hinaus sind auch die angewandten Personalbeurteilungsverfahren und die subjektive Einstellung der Beurteilten hinsichtlich der "Gerechtigkeit" dieser Verfahren für das Ausmaß der Fluktuation von Bedeutung.

3.3.4. Monetäre Faktoren

Der Einsatz monetärer Faktoren erfolgt im Rahmen der betrieblichen Entgeltpolitik. "Von der Unternehmensleitung her gesehen wird als Ziel der Lohnpolitik (bzw. Entgeltpolitik; Anm. d. Verf.) die Steigerung der Arbeitsproduktivität bzw. die Erhaltung rollenkonformer Verhaltensweisen und die Verminderung der Fluktuation die Regel sein."¹⁾ Instrumente der Entgeltpolitik und damit monetäre Faktoren im hier verwendeten Sinn "sind die Lohnsatzdifferenzierung ... zur Wahrung der Anforderungs- und Verhaltensgerechtigkeit, die Lohnformdifferenzierung ... zur Berücksichtigung der Leistungsgerechtigkeit sowie die Gestaltung von Beteiligungssystemen und der betrieblichen Sozialleistungen unter dem Aspekt der Sozialgerechtigkeit."²⁾ Im folgenden ist zu untersuchen, inwieweit diese Faktoren als Determinanten der Fluktuation anzusehen sind.

"Wenn von dem Einfluß des Lohnes auf die Fluktuation gesprochen wird, kann damit die Behauptung gemeint sein, die Zahl der Arbeitsplatzwechsel sei bei Personen mit niedrigem Einkommen höher (oder niedriger) als bei solchen, die mehr verdienen."³⁾ Rippe weist jedoch darauf hin, daß eine andere Interpretation der These des Entgelts als Einflußfaktor üblich ist, bei

1) Kupsch/Marr (1975), S. 586.

2) Kupsch/Marr (1975), S. 586; vgl. hierzu insbesondere Heinen (1975d), Sp. 1536 ff.

3) Rippe (1974), S. 49 f.

der auf Entgeltdifferenzen zwischen Arbeitsplatzangeboten verschiedener Unternehmungen abgestellt wird.¹⁾ Selbst unter der Annahme, daß monetären Faktoren ein eindeutig bestimmbarer Einfluß auf das Fluktuationsverhalten des arbeitenden Menschen zugewiesen werden kann, ist auf die besonders ausgeprägte Interdependenz dieses Faktors mit anderen Fluktuationsdeterminanten hinzuweisen. Zum einen bestimmt die spezifische wirtschaftliche Situation einer Branche bzw. einer Unternehmung - als solche bereits Fluktuationsdeterminante - die Höhe des Entgelts, das eine Unternehmung insgesamt zahlen kann und unter Verhandlungsdruck letztlich auch zahlt;²⁾ zum anderen können z.B. günstige Aufstiegsmöglichkeiten bei längerfristiger Betrachtung ein (zu) niedriges Anfangsgehalt kompensieren. Neben den bereits diskutierten Aufstiegchancen können weitere betriebliche Faktoren, die nicht unmittelbar entgeltwirksam sind, mit dem Faktor "Entgelt" in Konkurrenz treten (z.B. das Betriebsklima). Inwieweit dies im konkreten Einzelfall tatsächlich geschieht, ist wiederum abhängig von persönlichen Faktoren, insbesondere der Einstellung des Individuums zu materiellen und immateriellen Werten.

Die genannten Ausführungen galten unter der Annahme der Fluktuationswirksamkeit monetärer Faktoren; doch "die Frage nach der Bedeutung des Einkommens als Mobilitätsfaktor ist noch immer stark umstritten."³⁾ Auf der einen Seite gibt es Modelle zur Erklärung der Fluktuation, die im wesentlichen - wenn auch nicht ausschließlich - auf der Abhängigkeit der Fluktuation vom Arbeitsentgelt beruhen (z.B. die (neo-)klassische Theorie des Arbeitsmarktes in der Nationalökonomie⁴⁾) und "moderne empirische Untersuchungen, die die Behauptung von Wirtschaftstheoretikern und -politi-

1) Rippe (1974), S. 50.

2) Vgl. hierzu z.B. Rehkugler (1972), S. 38 ff.

3) Harloff (1970), S. 82.

4) Vgl. hierzu z.B. Rippe (1974), S. 50 ff.

kern, der Produktionsfaktor Arbeit orientiere sich im Wirtschaftsraum sowie bei Berufswahl und -wechsel primär an der Höhe des Einkommens belegen oder doch belegen sollen . . . , und andererseits wird behauptet, daß mit der Entdeckung der Human Relations und ihrer Bedeutung für den Betrieb die Vorstellung vom "homo oeconomicus" endgültig widerlegt sei."¹⁾ Die überwiegende Anzahl der neueren Autoren - ob betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich, soziologisch oder psychologisch orientiert - lehnt weder die Relevanz des Faktors "Entgelt" bezüglich der Fluktuationsrate völlig ab, noch räumt sie diesem Faktor eine absolut dominierende Stellung ein. Kritik an einer monokausalen Erklärung wird schon seit langem geübt: "The movement of labour should be, to some extent, a one-way traffic from lower to higher earning occupations. There is no evidence that this is so . . . This is not to deny the validity of the economic argument. It is undoubtedly true. Yet its importance appears to have been over-emphasised in the past."²⁾ Zahlreiche andere Untersuchungen äußern sich ähnlich zurückhaltend über die Dominanz des Fluktuationsfaktors "Entgelt". So gaben z. B. von den 1955/56 aus dem Bergbau in andere Wirtschaftsbereiche Wechselnden 80 - 90 % der Befragten als Grund die "schwierigen Arbeitsverhältnisse unter Tage" an; "sie wechselten ihren Beruf, obgleich sie in der neuen Beschäftigung weniger verdienten als zuvor im Bergbau".³⁾ Daher relativiert

1) Harloff (1970), S. 82 f.; vgl. a. die dort angegebene Literatur.

2) Silcock (1954), S. 431. - Ähnlich äußerte sich beispielsweise auch Bogue unter Bezugnahme auf Reynolds: "A recent monograph (Lloyd G. Reynolds, *The Structure of Labor Markets: Wages and Labor Mobility in Theory and Practice*, New York (1951); Anm. d. Verf.) finds that labor mobility is influenced by such a variety of factors in addition to the level of earnings that the economic theory of labor markets needs to be entirely re-examined and revised in the light of knowledge to be gained from the study of mobility habits and the mobility patterns of workers." (Bogue (1952), S. 53).

3) Harloff (1970), S. 84; dort nach v. Friedeburg (1957). - Zu weiteren, die Relevanz des Faktors "Entgelt" als Fluktuationsdeterminante relativierenden Untersuchungen vgl. Harloff (1970), S. 84 ff. sowie Ste-

Stegemann: "Beziehungen zwischen Löhnen und Arbeitsplatzwechselziffern sind offensichtlich vorhanden. Sie sind jedoch nicht annähernd so stark und eindeutig, wie es Wirtschaftstheoretiker und Betriebspraktiker im allgemeinen vermuten."¹⁾ Zu einem entsprechenden Ergebnis kommt Lawler in Auswertung zahlreicher jüngerer Untersuchungen:

"In summary, the data generally support the view that pay dissatisfaction is related to turnover; they clearly indicate, however, that the two are not always highly related. The relationship seems to be strongly affected by general employment conditions, by the person's satisfaction with other aspects of his job, and by the importance the individual attaches to pay."²⁾

In neuester Zeit wurde im Rahmen der bereits erwähnten Untersuchungen von Bunz, Jansen und Schacht auch die Zufriedenheit mit der Einkommenshöhe als Fluktuationsdeterminante analysiert, wobei das Resultat selbst für die Bearbeiter der Analyse unerwartet war: "Bedenkt man, welche arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Einkommenspolitik eines Betriebes zukommt, so ist es überraschend, daß nach dieser Analyse die Zufriedenheit mit der Einkommenshöhe keine relevante Bedeutung für die zwischenbetriebliche Mobilitätsneigung hat."³⁾ Diese Auffassung steht der früher vertretenen, der zufolge das Entgelt als (nahezu) alleinige Erklärungsgröße der Fluktuation bzw. der Mobilität angesehen wurde, beinahe diametral gegenüber.

gemann (1965), S. 280 ff. und die jeweils dort referierten Untersuchungen, die jedoch "hinsichtlich ihrer methodischen Anlage und dementsprechend auch in der Aussagekraft ihrer Ergebnisse sehr unterschiedlich zu beurteilen sind." (Stegemann (1965), S. 283). - Vgl. weiter z. B. Lux (1965), S. 155 ff.; Parnes (1968), S. 485 f.; Rosenthal (1969), S. 30; Severn (1968), S. 146 ff.; Steinmann (1962), S. 89 f.; Ulman (1965), S. 81 ff.

1) Stegemann (1965), S. 297.

2) Lawler (1971), S. 235.

3) Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 225.

Aus der geringen Relevanz, die vielfach dem Faktor "Entgelt" als Bestimmungsgröße der Fluktuation beigemessen wird, darf nun jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß in der Realität nicht eine tendenzielle Bewegung zum Ort höherer Löhne feststellbar sei. Andererseits stellt die Tatsache, daß diese Bewegung feststellbar ist, nicht notwendig einen Widerspruch zur relativierten Relevanz des Faktors Entgelt dar, da aus der bloßen Beobachtung einer Wanderungsbewegung (z. B. von Stellen niedrigen zu Stellen höheren Einkommens) noch nicht auf die hier zu Grunde liegende Motivation geschlossen werden kann. So stellt z. B. Severn fest: "... Part of the high quit rates observed in low-paying industries may reflect a desire for greater job security rather than for higher wages as such."¹⁾ Auf einen anderen Umstand weist Rippe hin: Danach "muß eine Verbesserung im Gehalt z. B. keineswegs bedeuten, daß man deswegen gewechselt hat. Es wäre im Gegenteil schon bei völlig zufälligem Wechsel mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit ... eine Verbesserung im Lohn zu erwarten."²⁾

Neben der Möglichkeit der Differenzierung von Lohnsätzen besteht für die Unternehmung als weiteres entgeltpolitisches Instrument die Lohnformdifferenzierung. Damit ergibt sich als weitere Determinante der Fluktuation die "Lohnform" bzw. "Entgeltform". Generalisierende Aussagen sind jedoch allenfalls hinsichtlich der Relevanz, weniger hinsichtlich der Wirkungsrichtung denkbar: Es ist anzunehmen, daß ein Teil der Arbeitnehmer Zeitlohn bevorzugt, weil dadurch der Leistungsdruck weniger empfunden wird, während ein anderer Teil die Akkordentlohnung präferiert, um zusätzliche Verdienstchancen wahrnehmen zu können.

Beteiligungssysteme stellen einen weiteren monetären Faktor dar,

1) Severn (1968), S. 148.

2) Rippe (1974), S. 59. - Vgl. in diesem Zusammenhang a. Harloff (1970), S. 87 ff.

dessen Relevanz sich insbesondere bei über das Jahr unterschiedlich verteilten Fluktuationshäufigkeiten ableiten läßt. "Im Fall ihrer Beteiligung am Unternehmensertrag verschieben viele Arbeiter ... nicht nur die Fluktuation auf einen Zeitpunkt nach der Auszahlung der erwarteten Beträge, sondern verzichten sogar auf einen Arbeitsplatzwechsel; dies ist insbesondere dann zu beobachten, wenn die Auszahlung auf zwei oder drei Termine im Laufe des Jahres verteilt wird."¹⁾

Im Rahmen der ("freiwilligen") betrieblichen Sozialleistungen nimmt die betriebliche Altersversorgung eine bedeutende Stellung ein. Ihr Einfluß auf die Fluktuation ist jedoch nicht unumstritten. Zwar sind viele Unternehmen betriebliche Pensionsverpflichtungen nicht nur aus sozialen, sondern auch aus steuerlichen Gründen eingegangen und - insbesondere in Zeiten der Hochkonjunktur - um die Fluktuation zu verringern; andererseits kam jedoch Parnes auf Grund seiner Untersuchungen zu dem Ergebnis: "The present study supports the hypothesis that private pension plans make little difference in the degree to which manual workers are 'tied' to their employers."²⁾ Dies wird mit der überlagernden Wirkung anderer Faktoren begründet: "... the evidence suggests that other factors are so potent in tying workers with several years of service to their jobs that the existence of a pension, however important it may be to workers for its own sake, produces no appreciable additional effect."³⁾ Ähnlich zurückhaltend äußert sich z. B. Clade, der die mobilitätshemmende Wirkung der betrieblichen Altersversorgung als "durch empirische Studien ... noch keineswegs belegt" ansieht.⁴⁾

1) Lux (1965), S. 159.

2) Parnes (1962), S. 77.

3) Parnes (1962), S. 78 f.

4) Clade (1967), S. 16. - Vgl. weiter z. B. Doetsch (1968), S. 606 ff.; vgl. a. Schwennicke (1960), S. 63; Schlüter (1958), S. 162.

In der Tat ist der Nachweis einer fluktuationshemmenden Wirkung der betrieblichen Altersversorgung insofern schwierig, als nennenswerte Ansprüche zumeist älteren Menschen zustehen, die im Durchschnitt ohnehin weniger fluktuieren als jüngere.¹⁾ Geht man - im Gegensatz zu der von den genannten Autoren vertretenen Auffassung - von einer fluktuationshemmenden Wirkung der betrieblichen Altersversorgung aus,²⁾ so kann diese allenfalls insoweit bestehen, als die Ansprüche des Arbeitnehmers beim Wechsel einer Unternehmung verfallen. Nach dem Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung³⁾ besteht jedoch neuerdings unter bestimmten Bedingungen Unverfallbarkeit,⁴⁾ so daß die Bedeutung der fluktuationshemmenden Wirkung der betrieblichen Altersversorgung in der Bundesrepublik Deutschland generell als gering eingestuft werden kann: Jüngere Arbeitnehmer haben in der Regel noch keine nennenswerten Pensionsansprüche erworben, deren Verfall sie von einer Fluktuation abhalten könnte; älteren Arbeitnehmern mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer bleibt der Anspruch auch im Falle der Fluktuation erhalten. Auf einen möglichen Nach-

1) Vgl. hierzu Abschn. 3.4.1. dieser Arbeit.

2) Vgl. z.B. Haberkorn (1973), S. 205 und 219; Harloff (1970), S. 126 ff.; Molitor (1969), S. 95 f.; Sachverständigenrat, 3. Jahresgutachten (1966/67), S. 57; vgl. a. Rottmann (1965), S. 3 ff.

3) Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung vom 19. Dezember 1974, BGBl I, S. 3610.

4) Laut § 1 Abs. 1 dieses Gesetzes behält "ein Arbeitnehmer, dem Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung aus Anlaß seines Arbeitsverhältnisses (betriebliche Altersversorgung) zugesagt worden sind, ... seine Anwartschaft, wenn sein Arbeitsverhältnis vor Eintritt des Versorgungsfalles endet, sofern in diesem Zeitpunkt der Arbeitnehmer mindestens das 35. Lebensjahr vollendet hat und

- entweder die Versorgungszusage für ihn mindestens 10 Jahre bestanden hat
- oder der Beginn der Betriebszugehörigkeit mindestens 12 Jahre zurückliegt und die Versorgungszusage für ihn mindestens 3 Jahre bestanden hat." -

zur betrieblichen Altersversorgung allgemein vgl. insbesondere Schaub/Schusinski/Ströer, Handbuch über die Altersvorsorge, i. V.

teil einer derartigen Unverfallbarkeitsregelung weist Clade hin: "Insofern nämlich Altersversorgungsansprüche bei Arbeitsplatzwechsel erhalten bleiben, dürfte sich der Arbeitgeber leichter entschließen können, Kündigungen auszusprechen, als wenn er weiß, daß mit der Kündigung auch der Altersversorgungsanspruch eines Mitarbeiters verlorengeht."¹⁾ Von den übrigen betrieblichen Sozialleistungen wie z. B. Werkswohnungen oder verbilligte Darlehn geht nach allgemeiner Auffassung eine fluktuationshemmende Wirkung aus.²⁾

3.3.5. Sonstige betriebsbedingte Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung

Zu den "sonstigen Faktoren" sollen zunächst alle die Einflußgrößen der Fluktuation gerechnet werden, die in das aufgestellte Schema bisher nicht einzuordnen waren. Zu denken ist beispielsweise an den wirtschaftlichen Schutz vor Verlust des Arbeitsplatzes.³⁾ Ein derartiges Sicherheitsstreben⁴⁾ zeigt sich z. B. "ganz besonders ausgeprägt bei den Bediensteten der Öffentlichen Hand (Bund, Länder, Gemeinden) ..."⁵⁾ Harloff kommt bei der Aus-

1) Clade (1967), S. 17.

2) Vgl. hierzu a. Lux (1965), S. 161 f.; Schiefer (1961), S. 125.

3) Zu trennen ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes von der Sicherheit am Arbeitsplatz. Diese ist den bereits oben behandelten techno-organisationalen Faktoren zuzurechnen.

4) Auf die Schwierigkeit, diesen Begriff abzugrenzen, weist Jones (1969), S. 173, hin. Er kommt zu dem Ergebnis: "All motives subsumed under the heading 'desire for security' have in common a belief that the new employment will provide a greater shelter against uncertainty than the old..." (ebenda, S. 173).

5) Harloff (1970), S. 90. - Zur allgemeinen Relevanz des Faktors "Arbeitsplatzsicherheit" vgl. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 92 ff.

wertung der von ihm referierten empirischen Untersuchungen¹⁾ zu folgendem Abschlußurteil in bezug auf die relative Relevanz von Einkommenshöhe und Sicherheit des Arbeitsplatzes: "Zumindest der vermeintlich hohen Sicherheit eines Arbeitsplatzes kommt im allgemeinen ein noch stärkerer Aufforderungscharakter ... bezüglich eines Arbeitsplatz- oder Berufswechsels zu als dem hohen Verdienst."²⁾ Dabei wird die Einschränkung gemacht, daß diese Aussage zwar mit einiger Sicherheit für den westlichen Kulturkreis ab 1940/50 gelte, daß aber über andere Kulturen sowie die fernere Vergangenheit und Zukunft keine Aussagen gemacht werden (können). Eine Modifizierung erfährt der Faktor Arbeitsplatzsicherheit insofern, als in den meisten Unternehmungen in der Personalpolitik vielfach nach dem "Lifo-Prinzip" verfahren wird: Wenn Entlassungen erforderlich werden, hat in der Regel als erster zu gehen, wer als letzter eingestellt worden ist.³⁾ Hinzu kommt das Risiko, die Probezeit in der neuen Unternehmung nicht zu bestehen und dann nicht mehr an den bisherigen Arbeitsplatz zurückkehren zu können.⁴⁾ "Daher werden diejenigen, die einen Arbeitsplatz schon längere Zeit innehaben, in der Regel zögern, auf einen ihrer Meinung nach an sich sichereren Platz (größere Unternehmung, gegen konjunkturelle Wechselfälle sicherere Branche) zu wechseln, weil sie dort nach vollzogenem Wechsel erst einmal längere Zeit zu den zuletzt Eingestellten gehören würden."⁵⁾ Der Faktor Arbeitsplatzsicherheit steht natürlich in engem Zusammenhang zu den bereits angeführten Determinanten "Konjunktur" und "wirtschaftliche Lage" der Branche bzw. der jeweiligen Unternehmung.

Es existieren noch weitere "sonstige Faktoren", bei denen ein Einfluß auf

1) Vgl. Harloff (1970), S. 89 ff.

2) Harloff (1970), S. 91 f.

3) Vgl. Adebahr (1971), S. 156; Stegemann (1965), S. 162.

4) Zur Probezeit vgl. z.B. Goossens (1974), S. 680 ff.

5) Harloff (1970), S. 92.

die Fluktuation zu vermuten ist, so z. B. das Ansehen, das eine bestimmte Tätigkeit oder die Arbeit in einer bestimmten Unternehmung oder Branche genießt.¹⁾ Gerade bei diesem Faktor dürfte jedoch schwer zu sagen sein, inwieweit eventuelle Befragungsergebnisse den tatsächlichen Verhältnissen entsprechen.

Abschließend sei noch auf eine scheinbar völlig andere Kategorie von Fluktuationseinflußgrößen hingewiesen, die sich von den bisherigen dadurch unterscheiden, daß sie nicht den Charakter von Merkmalen haben, sondern von Ereignissen. Zu denken ist hier beispielsweise an eine Versetzung eines Arbeitnehmers, eine Produktionsumstellung, eine Änderung der Arbeitszeit oder eine Änderung im Rahmen der Lohnpolitik (z. B. Abbau der übertariflichen Bezahlung in einem Unternehmen, während diese in anderen beibehalten wird). Bei genauer Analyse zeigt sich jedoch, daß hier grundsätzlich keine eigenständigen Einflußgrößen vorliegen, da davon ausgegangen werden kann, daß in der Regel nicht die Änderung als solche, sondern die sich nach der Änderung ergebende neue Situation maßgeblich für die Fluktuationsentscheidung des Individuums sein wird; diese neue Situation kann aber wieder im Rahmen der bereits dargestellten Determinanten deskriptiv erfaßt werden. Damit läßt sich diese Kategorie von Determinanten im Prinzip auf die bereits dargestellten zurückführen; was evtl. als nicht rückführbar verbleibt, ist eine "generelle Angst" vor Umstellungen, die im Falle betrieblicher Änderungen beim arbeitenden Menschen auftreten kann - insbesondere dann, wenn diese aus betriebspsychologischer Sicht unzulänglich bekanntgegeben und eingeführt werden. Es ist jedoch nicht anzunehmen, daß diesem Faktor allzu große Bedeutung beizumessen ist, da ein Umgehen dieser "Angst vor betrieblichen Änderungen" durch Fluktuation in der Mehrzahl der Fälle weitaus größere Umstellungen beim Individuum selbst bedingt (z. B. Wohnortwechsel, Arbeitsplatzwechsel, usw.), als sie ein Verbleiben am Arbeitsplatz mit sich gebracht hätte.

1) Ross und Zander konnten jedoch bei einer Befragung keinen relevanten Einfluß des Ansehens feststellen, vgl. Ross/Zander (1957), S. 338.

3.4 Individuelle Faktoren als Determinanten der Fluktuationsentscheidung

3.4.1. Personenbezogene Individualfaktoren

An demographischen bzw. biographischen Merkmalen werden hinsichtlich ihrer Fluktuationswirksamkeit in der Literatur vorwiegend Geschlecht, Lebensalter und Familienstand untersucht. Dies soll im folgenden dargestellt werden. Dabei zeigt sich wiederum die Kulturabhängigkeit derartiger Determinantensysteme: In den USA finden sich beispielsweise Studien, die auch den Einfluß der Rassenzugehörigkeit auf das mobile Verhalten untersuchen.¹⁾ Die Relevanz biographischer Determinanten gilt allgemein als unumstritten:²⁾ So stellt z.B. Schuh in einem Überblick über "completed and published quantitative research studies" bezüglich biographischer Daten fest:³⁾ "Of the 21 studies using biographical data, only two failed to find at least one item to be related to the tenure criterion. All the evidence considered, it appears that some items in an applicant's personal history can be found to relate to tenure in most jobs."⁴⁾

-
- 1) Vgl. z.B. Bogue (1952), S. 26 ff. und S. 89 f. - Daneben sind noch zahlreiche weitere biographische Daten auf Korrelation mit der Fluktuationshäufigkeit untersucht worden. So stellten z.B. Mosel und Wade fest, daß der "ideal long tenure applicant" u.a. die Eigenschaften "not over 62 inches in height" und "over 126 pounds in weight" habe, vgl. Mosel/Wade (1951), S. 180. Inwieweit dies sinnvoll ist, sei dahingestellt.
 - 2) Dies gilt, obwohl z.B. im Falle des Geschlechts als Fluktuationsdeterminante festzustellen ist, daß "die Ansichten der Fachautoren über Art und Grad der Einwirkung des Geschlechts der Arbeitnehmer auf den Umfang des Arbeitsplatzwechsels ... vielfach auseinander(gehen)", vgl. Stegemann (1965), S. 179.
 - 3) Dabei ist zu beachten, daß Schuh den Begriff der biographischen Daten weit faßt und z.B. auch die Erziehung dazu rechnet.
 - 4) Schuh (1967), S. 145; vgl. a. S. 140 f.; vgl. insbesondere die dort referierte umfangreiche Literatur.

Die Unterscheidung der arbeitenden Menschen nach Geschlecht und damit eine Einteilung in nur zwei Klassen bedeutet sicher eine zu grobe Kategorisierung, als daß sie den individuellen Besonderheiten der arbeitenden Menschen gerecht werden könnte; dennoch lassen sich hinsichtlich der Fluktuationsdeterminanten gewisse Unterschiede feststellen. So wird in Literatur und Praxis allgemein die Ansicht vertreten, daß Männer eher auf Grund der Arbeitsbedingungen wechseln - wobei der Begriff der Arbeitsbedingungen so weit zu fassen ist, daß er nicht nur die unmittelbaren Bedingungen am Arbeitsplatz, sondern auch Aufstiegschancen, Verdienstmöglichkeiten, Betriebsklima u. ä. umfaßt - , während Frauen mehr aus privaten, insbesondere familiären Gründen ihren Arbeitsplatz verlassen.¹⁾ Neben der Unterschiedlichkeit der Fluktuationsmotive wird in der überwiegenden Zahl der Untersuchungen festgestellt, daß Frauen tendenziell häufiger fluktuieren als Männer.²⁾ Begründet wird dies zumeist mit "natürlichen" Ursachen wie Heirat, Geburt von Kindern etc. Allerdings darf auch die Möglichkeit nicht außer acht gelassen werden, daß Frauen häufiger fluktuieren, "weil sie in gewissen Betrieben, Branchen oder Berufen einen niedrigeren Lohn bekommen."³⁾ Weiterhin besteht die Möglichkeit, daß eine höhere Fluktuation bei den Frauen daher rührt, "daß Frauen vorwiegend als Hilfs- und angelernte Arbeiter beschäftigt sind und daß ihre Tätigkeit oft nur den Charakter einer

-
- 1) Vgl. z.B. Dubler (1955), S. 25; Lux (1965), S. 103 f.; Stegemann (1965), S. 179; - vgl. a. Wickert (1951), der darauf hinweist, daß üblicherweise bei Frauen "congenial associates, a pleasant supervisor, attractive decorations" als fluktuationsrelevant angesehen werden (S. 186), der jedoch biographische Daten für nicht geeignet hält zur Ermittlung der Fluktuationsneigung (S. 185).
 - 2) Vgl. z.B. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 220 und 222; Dubler (1955), S. 25; Fox (1960), S. 142; Lux (1965), S. 103; Molitor (1969), S. 92; Schlüter (1960), S. 53; Silcock (1954), S. 430 und 440; Stegemann (1965), S. 179 ff. und 344; Steinmann (1962), S. 180 f.; vgl. a. die bei Harloff (1970), S. 150, referierte Literatur.
 - 3) Steinmann (1962), S. 81.

vorübergehenden Zusatzbeschäftigung hat. Männer, die in derselben Position und zu denselben Bedingungen arbeiten, würden vermutlich eine gleichhohe Fluktuationsquote aufweisen."¹⁾ Diesen Aussagen stehen jedoch auch andere Meinungen und empirische Untersuchungen gegenüber, nach denen entweder im Durchschnitt kein Unterschied hinsichtlich der Fluktuationshäufigkeit bei Männern und Frauen besteht²⁾ oder nach denen sogar Männer häufiger fluktuieren als Frauen.³⁾ Konträre Aussagen bezüglich des Einflusses des Faktors "Geschlecht" auf die Fluktuationshäufigkeit stehen jedoch nicht notwendig zueinander im Widerspruch. Meist beruhen sie auf unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Fluktuation⁴⁾ oder auf der ungenügenden Isolierung des Einflußfaktors "Geschlecht" von anderen Determinanten⁵⁾ wie Alter und Familienstand.

Einhelligkeit besteht in Literatur und Praxis darin, daß sich die Häufigkeit der Fluktuation bzw. die Intensität der Fluktuationsneigung mit zunehmendem Lebensalter der betrachteten Arbeitnehmer tendenziell verringert.⁶⁾ Reynolds äußert sich sogar dahingehend, daß "the strongest relationship

1) Steinmann (1962), S. 81.

2) Vgl. z.B. Schlüter (1958), S. 160; vgl. jedoch Schlüter (1960), S. 53.

3) Vgl. z.B. Bogue (1952), S. 26 ff.; vgl. a. ebenda, S. 90; vgl. weiter Parnes (1968), S. 484.

4) Z.B. sind die gesamten Abgänge, die auch das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wegen Heirat oder Kindererziehung erfassen, bei Frauen mit Sicherheit größer als bei Männern, während bei einer Einengung des Fluktuationsbegriffs auf den zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel dieser Unterschied hinfällig wird.

5) Vgl. Stegemann (1965), S. 179; vgl. weiter Harloff (1970), S. 147 ff.; vgl. a. v. Haller-Gilmer (1969), S. 195.

6) Vgl. z.B. Behman (1968), S. 120; Bogue (1952), S. 31 ff., bes. S. 38; vgl. a. ebenda, S. 91 f.; Burghardt (1974), S. 148; Clade (1967), S. 16 f.; Dubler (1955), S. 27 f.; v. Haller-Gilmer (1969), S. 196; Jones (1969), S. 170 ff.; Lux (1965), S. 107 ff.; Parnes (1968), S. 484; Rippe (1974), insbes. S. 157 ff.; Schiefer (1961), S. 40; Schlüter (1960), S. 53; Stegemann (1965), S. 171 ff.

which appears is between the mobility rate and age."¹⁾ Auch Bunz, Jansen und Schacht stellen in ihrer Untersuchung fest: "Das Alter hat wohl den stärksten Einfluß auf das zwischenbetriebliche Mobilitätsverhalten. Ungefähr die Hälfte der unter 25jährigen Arbeitnehmer hat in den letzten fünf Jahren den Betrieb gewechselt oder ist in den nächsten fünf Jahren zum Betriebswechsel bereit. Nur ungefähr ein Zehntel der über 50jährigen Arbeitnehmer dagegen hat in den letzten fünf Jahren den Betrieb gewechselt oder ist in den nächsten fünf Jahren zum Betriebswechsel bereit."²⁾ Als Gründe für diese Erscheinung werden insbesondere Mobilitätsbarrieren wie z.B. Familie, schulpflichtige Kinder, Seßhaftigkeitsstreben, Haus- und Grundeigentum, geringere Flexibilität, geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt oder längere Betriebszugehörigkeitsdauer in Verbindung mit den daran anknüpfenden sozialen Leistungen angeführt, die tendenziell bei älteren Arbeitnehmern häufiger zu finden sind als bei jüngeren. Hinzu kommt, daß sich jüngere Arbeitnehmer häufig noch in einem Orientierungsprozeß hinsichtlich der für sie relativ günstigsten erreichbaren Arbeitsalternative befinden, der zwangsläufig bei älteren Arbeitnehmern tendenziell häufiger zu einem gewissen Abschluß gelangt sein dürfte. Bezieht man auch die Abgänge durch Erreichen des Rentenalters, durch Krankheit und Tod mit ein, so steigt natürlich die Fluktuationsrate am Ende des Arbeitslebens wieder an.

In engem Zusammenhang mit dem Alter steht der Einflußfaktor "Familienstand". Wenn z.B. die These vertreten wird, daß Arbeitnehmer bis zu einem Alter von 25 Jahren häufiger fluktuieren als ältere, und daß Unverheiratete öfters fluktuieren als Verheiratete, so unterscheiden sich diese beiden Thesen im Ergebnis (wenn auch nicht in der Begründung) nur unwesentlich, da zwangsläufig Verheiratete unter Älteren häufiger zu finden sind als unter Jüngeren. Die These, daß unter Ledigen Fluktuation bzw. Fluktuationsneigung häufiger zu finden ist

1) L.G. Reynolds, The Structure of Labour Markets, New York 1961, S. 21, zitiert nach Jones (1969), S. 170.

2) Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 222 f.; vgl. a. S. 220.

als unter Verheirateten, wird allgemein für männliche Arbeitskräfte vertreten. Bei weiblichen Arbeitskräften sind diese Unterschiede weniger ausgeprägt; vereinzelt werden sogar umgekehrte Verhältnisse vorgefunden.¹⁾ Abstrahiert man von der zwischen Alter und Familienstand bestehenden Interdependenz, so wird diese Erscheinung in der Regel damit begründet, "daß familiäre Bindungen eine auf eine bestimmte psychische Grundhaltung zurückzuführende Unstetigkeit im Berufsleben vermindern und überdies das Bestreben fördern, mit Rücksicht auf die Angehörigen die Sicherheit des Erwerbs nicht zu gefährden."²⁾

Die genannten Faktoren "Geschlecht", "Lebensalter", "Familienstand" sind von der Unternehmung nicht unmittelbar beeinflussbar. Eine indirekte Beeinflussbarkeit ergibt sich jedoch - wenigstens für einen gewissen Zeitraum - insofern, als man schon bei der Einstellung Entscheidungen über die spätere biographische Struktur einer Unternehmung trifft. Darüber hinaus sind die genannten Faktoren für Prognosezwecke von Bedeutung.

Neben diesen mehr "äußerlichen" Merkmalen des Individuums, denen eine ganzheitliche Betrachtung zugrunde liegt, kann auch der Versuch unternommen werden, Persönlichkeitszüge zu ermitteln, aus denen das Fluktuationsverhalten abgeleitet werden kann. So nimmt Oettle in seiner kritischen Untersuchung zu inhumanen Aspekten der Mobilität folgende Zweiteilung vor:

"Wohl gibt es Menschen, die den ökonomischen Ansprüchen beruflicher und räumlicher Mobilität gut zu entsprechen vermögen. Es sind jene

-
- 1) Vgl. z.B. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 220 und 222; Lux (1965), S. 105 f.; Rippe (1974), S. 145 ff.; Stegemann (1965), S. 192 ff.
 - 2) Lux (1965), S. 106; - in der bereits erwähnten Untersuchung von Mosel und Wade wird sogar festgestellt, daß der "ideal long tenure applicant" verwitwet sei, vgl. Mosel/Wade (1951), S. 180.

Typen, die voll Unruhe sind und in einem kurzen Menschenleben immer wieder neu anfangen wollen. Außer ihnen gibt es aber auch die vielen anderen, die sich stark an den einmal gewählten oder den überkommenen Beruf und an die frei gewählte oder ererbte Heimat gebunden fühlen. Sie lieben ihren Beruf und ihre Heimat unter anderem deshalb, weil sie sich in ihnen geborgen fühlen."¹⁾

Entsprechend erscheint eine Unterteilung in tendenziell fluktuationsbereite und eher mobilitätsgehemmte Typen von Menschen möglich. Bezüglich der Fluktuationswahrscheinlichkeit stellt v. Rosenstiel in Anlehnung an Athanasiou fest: "Personen die zur Kündigung neigen, sind eher aggressiv, unabhängig, extrovertiert, verstandesbetont, originell und künstlerisch, während Personen, die ihren Arbeitsplatz behalten, als ruhig, anpassungsbereit, realistisch, ernst und familiär gebunden beschrieben werden."²⁾ Nach Dederling, der sich an Guilford anlehnt, haben folgende Persönlichkeitsfaktoren, die in ihrer Gesamtheit das Individuum ausmachen, Einfluß auf den "Wechsel des Arbeitnehmers" bzw. auf die Fluktuationsneigung: Physiologische und morphologische Faktoren, Eignungen, Temperamenteigenschaften, Bedürfnisdimensionen, Interesssefaktoren, Einstellungsfaktoren.³⁾ "Je nach Ausprägung dieser Eigenschaften im Hinblick auf mögliche Wechselfälle wird das betreffende Individuum von seiner Persönlichkeit her mehr mobil ('beweglich') oder mehr immobil ('unbeweglich') sein."⁴⁾ Weiterhin nimmt Dederling an, "daß Arbeitskräfte mit einem hohen Anspruchsniveau mobiler sind als die mit einem niedrigen bzw. als diejenigen, die kein Anspruchsniveau haben"⁵⁾. Dies kann nicht unabhängig von der individuellen Risikobe-

1) Oettle (1970), S. 211.

2) v. Rosenstiel (1975), S. 367, in Anlehnung an Athanasiou.

3) Vgl. Dederling (1972), S. 55 f.; Guilford (1965), S. 8 ff.

4) Dederling (1972), S. 56.

5) Dederling (1972), S. 56. - Allerdings hält es Dederling derzeit noch für ungewiß, ob es in beruflicher Hinsicht überhaupt ein Anspruchsniveau gibt, vgl. ebenda, S. 56.

reitschaft gesehen werden.¹⁾

Die Bildung von Persönlichkeitstypologien im Zusammenhang mit dem Mobilitätsverhalten ist jedoch keineswegs unumstritten. So sieht z. B. Harloff die Gefahr, daß "die Typen auf Grund des beobachteten Verhaltens entsprechend definiert (z. B. als "vital", "dynamisch" usw.) worden sind."²⁾ Daher erscheinen ihm "Aussagen über das Verhältnis von allgemeinen Persönlichkeits- oder Sozialtypen zur Mobilität ... überflüssig, da sie erkenntnisleer sind."³⁾

Daß eine Typologie nach fluktuationsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen "erkenntnisleer" wäre, erscheint jedoch nicht plausibel. Vielmehr besteht durchaus die Möglichkeit der Gewinnung von entscheidungsrelevanten Erkenntnissen, wenn es gelingt, Persönlichkeitsfaktoren zu isolieren, denen eine hohe bzw. eine geringe Fluktuationswahrscheinlichkeit des beobachteten Individuums zugeordnet werden kann⁴⁾ und deren jeweilige Ausprägungen festgestellt bzw. gemessen werden können, bevor die Fluktuation erfolgt ist. Dadurch wird es möglich, bereits im Rahmen der Personalauswahl die individuelle Fluktuationswahrscheinlichkeit abzuschätzen und die Fluktuationsneigung einzelner Organisationsmitglieder eher zu erkennen. Dies erlaubt die frühzeitige Einleitung eventueller Beeinflussungsmaßnahmen. Hier bieten sich Ansatzpunkte für künftige empirische Forschungen.

1) Zur Risikobereitschaft als Beeinflussungsfaktor der Bereitschaft zur Arbeitsmobilität vgl. z. B. Fürstenberg (1967), S. 715 f.

2) Harloff (1970), S. 158.

3) Harloff (1970), S. 158.

4) Dies bedingt natürlich, daß bei solchen Typologien die Festlegungen nicht in zirkulärer Weise erfolgen (wie dies wohl Harloff befürchtet).

3. 4. 2. Berufsbezogene Individualfaktoren

Unter die berufsbezogenen Individualfaktoren sollen die individuellen Determinanten gerechnet werden, die für die Fluktuation maßgeblich sein können und nicht der privaten Sphäre des Individuums entstammen. Es handelt sich dabei insbesondere um das Ausbildungsniveau, die berufliche Stellung und die Betriebszugehörigkeitsdauer.

Die Studien, die zur Korrelation von Ausbildungsniveau und Fluktuationshäufigkeit durchgeführt wurden, sind nicht sehr zahlreich und lassen keine allgemein gültigen Aussagen zu.¹⁾ Es scheint aber, "daß mit höherem Ausbildungsgrad die Neigung der Arbeitnehmer zum Wechsel des Arbeitsplatzes sinkt."²⁾ In engem Zusammenhang mit dem Ausbildungsniveau steht die "soziale Stufenleiter", deren Stufen ein entsprechendes Ausbildungsniveau als in der Regel notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für ihre Erreichung erfordern. "Mobility rates vary among major occupational groups, tending to decline as one moves up the socioeconomic hierarchy. Thus, professional workers and managers generally make considerably fewer job changes than do laborers."³⁾

1) Vgl. Stegemann (1965), S. 205 ff. und die dort referierte Literatur; vgl. weiter z. B. Burghardt (1974), S. 148; Silcock (1954), S. 430.

2) Stegemann (1965), S. 345; vgl. a. Hellriegel/White (1973), S. 249.

3) Parnes (1968), S. 484; vgl. weiter z. B. v. Haller-Gilmer (1969), S. 195; vgl. jedoch a. Schlüter (1958), S. 160, der zwar dem Facharbeiter im Vergleich mit dem angelernten Arbeiter "an sich" eine "größere Betriebsbeständigkeit" zubilligt, jedoch auf die verlockenderen Abwerbungsangebote verweist, die den Beständigkeitseffekt kompensieren können.

Mit der sozialen Hierarchie verknüpft ist die berufliche Stellung, insbesondere die (noch) weithin übliche Klassifikation der arbeitenden Menschen in "Arbeiter" und "Angestellte". Dabei gilt vielfach der Angestellte als in der sozialen Hierarchie höherstehend als der Arbeiter. Entsprechend zeigt sich, daß die Fluktuation unter Angestellten geringer ist als unter Arbeitern; während jedoch "die Fluktuation der Arbeiter mit zunehmender beruflicher Qualifikation abnimmt"¹⁾, fand z.B. Lux bei den verschiedenen Angestelltengruppen keine wesentlichen Abweichungen vom Durchschnitt.²⁾ Begründet werden diese Erscheinungen insbesondere mit der "Überallbrauchbarkeit" ungelernter Arbeiter und mit der These, "daß sich der Betrieb stärker um die qualifizierten Mitarbeiter bemüht, ihnen das Dasein im Betrieb angenehm zu machen sucht, um sie nicht an andere Betriebe zu verlieren."³⁾ Die Untersuchung von Bunz/Jansen/Schacht (1974) ergab, daß der Einfluß des Bildungsgrades oder der Berufsposition auf das zwischenbetriebliche Mobilitätsverhalten "nicht so gravierend ... ist"⁴⁾, wenn auch - individualinitiierte und organisationsinitiierte Fluktuation zusammengefaßt - die Fluktuation bei den an- und ungelernten Arbeitern am größten ist.⁵⁾

Eine weitere Fluktuationsdeterminante ist offenbar in der Betriebszugehörigkeitsdauer zu sehen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Dauer

1) Lux (1965), S. 114.

2) Vgl. Lux (1965), S. 115 f.

3) Steinmann (1962), S. 85.

4) Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 223.

5) Vgl. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 220; dies wird damit begründet, daß - insbesondere bei Rationalisierungsmaßnahmen - diese Gruppe häufiger von Kündigungen betroffen ist und darüber hinaus - mangels innerbetrieblicher Aufstiegschancen - der Betriebswechsel häufig die einzige Chance zur Verbesserung der Arbeitssituation ist, vgl. ebenda, S. 223. - Zu Hypothesen über das Niveau der Berufsausbildung als Einflußfaktor der Fluktuation vgl. a. Rippe (1974), S. 204 ff.

früherer Beschäftigungsverhältnisse und der derzeitigen Dauer der Zugehörigkeit zu der Unternehmung, mit der ein Arbeitnehmer gerade in einem Arbeitsverhältnis steht. Die zeitliche Dauer früherer Beschäftigungsverhältnisse ist insofern von Bedeutung, als diese insbesondere in der Einstellungsphase im Rahmen der Auswahl eines potentiellen Mitarbeiters vielfach als Indiz für die mögliche Fluktuationsneigung gewertet wird: Wenn etwa die Dauer früherer Beschäftigungsverhältnisse jeweils nur vergleichsweise kurze Zeitspannen umfaßte, so wird meist davon ausgegangen, daß der neue Mitarbeiter auch seine neue, ihm von der Unternehmung angebotene Stelle nach kurzer Zeit wieder verlassen wird, sei es auf seinen eigenen Wunsch hin, sei es, daß er sich als "schwierig" erweist und Konflikte mit Kollegen bzw. Vorgesetzten auftreten.¹⁾ In engem Zusammenhang mit der Zeitdauer früherer Beschäftigungsverhältnisse steht deren Anzahl, die tendenziell negativ mit der zeitlichen Dauer korreliert und die um so eher eine baldige Fluktuation erwarten läßt, je größer sie ist.

Bei den Faktoren "Zeitdauer früherer Beschäftigungen" bzw. "Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse" liegt kein direkter Zusammenhang zur Fluktuation vor, während die Determinante "Betriebszugehörigkeitsdauer" (zur "jetzigen" Unternehmung) offenbar unmittelbaren Einfluß auf das Fluktuationsverhalten des Individuums nehmen kann. So zeigen Untersuchungen, daß die Fluktuation bzw. die Fluktuationsneigung im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit sehr groß ist, dann aber mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer stark absinkt.²⁾ Dies kann zwei Gründe haben: Zum einen treten

1) Schwennicke (1960), S. 60, spricht in ähnlichem Zusammenhang von "Wandervögeln", welche "nach kurzer Zeit wieder ausscheiden oder ausgeschieden werden." - Zum Problem der "Intermittierenden Beschäftigung" vgl. Bogue (1952), S. 47 ff. und S. 93 f.

2) Vgl. z. B. Dubler (1955), S. 30 ff.; Lux (1965), S. 110 ff.; Rippe (1974), S. 178 ff.; Schlüter (1958), S. 160; Silcock (1954), S. 430; Stegemann (1965), S. 148 ff. und 163 ff. (vgl. insbesondere die ebenda referierte Literatur); van der Merwe/Miller (1971), S. 239 ff.

bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter vielfach Konflikte auf, verbunden mit kognitiven Dissonanzen, mit Zweifeln beim Individuum über die "Richtigkeit" seiner Fluktuationsentscheidung; dies wirkt tendenziell fluktuationsfördernd. Zum anderen erwirbt bzw. "erdiene" sich ein arbeitender Mensch in unserem Kulturkreis mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer gewisse Privilegien, Gewohnheitsrechte, soziale Leistungen wie betriebliche Altersversorgung und erhöhten Schutz vor Entlassung; diese "Seniorenrechte" wirken mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer fluktuationshemmend. Abschließend sei auf die Interdependenz hingewiesen, die zwischen Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsdauer insoweit besteht, als lange Betriebszugehörigkeitsdauer tendenziell ein hohes Lebensalter voraussetzt. Dadurch wird es schwierig, wenn nicht teilweise unmöglich, den Einfluß jeweils eines der beiden Faktoren exakt zu isolieren.

3.4.3. Sonstige mit dem Individuum verknüpfte Bestimmungsfaktoren der Fluktuationsentscheidung

Neben den genannten individuellen Haupteinflußfaktoren der Fluktuation existiert noch eine Reihe weiterer, mit dem Individuum verknüpfter Faktoren, auf die jedoch nur am Rande hingewiesen werden kann. So wird in der Literatur z.B. die Erziehung als eine mögliche Determinante der Fluktuation angesehen. Danach überlegen Personen mit höherem Erziehungsniveau gründlicher, an welchem Arbeitsplatz sie arbeiten wollen und sind daher "später weniger schnell gewillt, einen einmal gewählten Arbeitsplatz zu wechseln."¹⁾

Daß von der Familie Einflüsse auf die Fluktuation ausgehen, ist bereits sehr früh festgestellt worden: "We conclude that men with large families

1) Dubler (1955), S. 30.

are far less ready to move than men with few or no dependants."¹⁾ Eine fluktuationshemmende Wirkung dürfte jedoch nur insoweit gegeben sein, als die Fluktuation eine Änderung des Wohnortes erforderlich macht. Als Begründung für die fluktuationshemmende Wirkung wurde angegeben, daß ein Umzug bei größeren Familien schwieriger und teurer ist.²⁾ Ein viel gewichtiger Grund dürfte jedoch sein, daß der arbeitende Mensch - wenn auch nicht unbedingt quantitativ - die "sozialen"³⁾ Kosten gegen die Vorteile abwägt, die eine Fluktuation mit notwendiger Wohnsitzverlagerung mit sich bringt; dabei wirken insbesondere die zahlreichen persönlichen Bindungen schulpflichtiger bzw. in Berufsausbildung stehender Kinder (an Schule und Freunde) fluktuationshemmend, die bei einem Wechsel aufgegeben werden müssen. Für die Auffassung der Familie als Determinante spricht auch die folgende Hypothese:

"... there is a direct relationship between the supply and demand of workers in any occupational system and the consideration of non-economic factors in job movement; the greater the demand for workers in any occupational system the greater is the consideration given to familial concerns such as work aspiration of wives, special needs of children; community activities, linkages with kin, friends, and voluntary associations; physical and social environment; and conditions in the work situation."⁴⁾

1) Daniel (1940), S. 171.

2) Vgl. Daniel (1940), S. 172.

3) in diesem Fall die "familiären Kosten".

4) Sussman/Cogswell (1971), S. 485. - Zum Zusammenhang "Familie - Fluktuation" vgl. a. die Ausführungen von Ross und Zander (1957), S. 327. (Der Einflußfaktor "Familie" ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Einflußfaktor "Familienstand"). Auf die Elternliebe als Fluktuationsbarriere weist Schiefer hin (vgl. Schiefer (1961), S. 162); darüber hinaus führt er zusätzlich noch beispielsweise Geburtsorts- bzw. Heimatliebe und Vereinsmitgliedschaften als mobilitätshemmend an (vgl. Schiefer (1961), S. 162).

Damit kann ganz allgemein festgestellt werden, daß soziale Bindungen fluktuationshemmend wirken. Auch Haus- und Grundeigentum kann einen Einfluß auf die Fluktuation haben, dergestalt, daß dadurch die Fluktuation(sbereitschaft) reduziert wird.¹⁾ Dies führt unmittelbar zum Faktor "Wohnverhältnisse", wobei sich männliche Arbeitskräfte ohne eigene Wohnung (Unterkunft in Pensionen etc.) als besonders fluktuationsbereit erweisen.²⁾ Allerdings weist Rippe auf die Möglichkeit hin, daß zwischen Wohnverhältnissen und Fluktuation nur scheinbar eine enge Beziehung bestehe "angesichts der starken Korrelation der Wohnverhältnisse mit dem Alter, der beruflichen Qualifikation oder gar der "Bodenständigkeit" als einer psychischen Konstanten".³⁾

Wie schon bei den betriebsbedingten Faktoren, so können auch bei den individualbedingten Faktoren Ereignisse, wie z.B. Heirat, auf Faktoren mit Merkmalscharakter (Familienstand "ledig" bis zur Heirat, Familienstand "verheiratet" nach dem Eintritt des Ereignisses "Heirat") zurückgeführt werden, so daß eine neue Klasse von Determinanten grundsätzlich nicht notwendig wird. Die in diesem Abschnitt dargestellten, in der Literatur untersuchten individuellen Faktoren sind einer Beeinflussung durch die Unternehmensleitung grundsätzlich nicht zugänglich. Lediglich im Rahmen der Personalauswahlphase erscheint eine gewisse Vorstrukturierung der Belegschaft einer Unternehmung möglich. Auf die Personalauswahlphase wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen.⁴⁾

1) Vgl. z.B. Meyer (1968), S. 465; Schiefer (1961), S. 144 f.; Stegemann (1965), S. 199 ff.

2) Vgl. Stegemann (1965), S. 197 ff.

3) Rippe (1974), S. 41.

4) Vgl. Abschn. 5.1.

3.5. Die Arbeitszufriedenheit als Erklärungsansatz der Fluktuation bzw. der Fluktuationsneigung

3.5.1. Zur Theorie der Arbeitszufriedenheit

Nach der Darstellung derjenigen Faktoren, die in der Literatur und in der Praxis als Determinanten der Fluktuation genannt werden, stellt sich die Frage, wie diese auf die Fluktuationsentscheidung des Individuums einwirken. Dieses Problem wird vielfach vernachlässigt, indem ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Fluktuationsdeterminante und Fluktuation des Individuums hergestellt wird bzw. die Determinante gleichsam als "input", die Fluktuation als "output" angesehen wird unter Außerachtlassung der sich dazwischen abspielenden Prozesse. Als Erklärungsansatz für den mit der Arbeit zusammenhängenden Bereich der organisationalen Determinanten bietet sich die Konzeption der Arbeitszufriedenheit an.

Arbeitszufriedenheit läßt sich interpretieren als "eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension 'zufrieden - unzufrieden' betrifft."¹⁾ Dabei können Attitüden aufgefaßt werden als "Elemente der kognitiven Persönlichkeit eines Individuums, die durch den Sozialisationsprozeß gelernt werden und als bestimmend für das Verhalten des Individuums gelten;"²⁾ nach Jones/Gerard werden Attitüden als "abgeleitete Werte" betrachtet.³⁾ Der zugrundegelegte Begriff der Arbeitszufriedenheit ist nicht zwangsläufig als positive Attitüde aufzufas-

1) Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975), S. 19.

2) Marr (1974), S. 224.

3) Vgl. Jones/Gerard (1967), S. 159 ff. - Zum Inhalt des Attitüdenbegriffs vgl. insbesondere Marr (1974), S. 222 ff.; vgl. weiter Kirsch (1971a), S. 124 ff.

sen, sondern kann auch negative Ausprägungen annehmen.¹⁾ Auf die zahlreichen Interpretationen, die der Begriff der Arbeitszufriedenheit erfahren hat, kann an dieser Stelle nur verwiesen werden.²⁾ Grundsätzlich ist jedoch festzustellen, daß die Konzeption der Arbeitszufriedenheit unterstellt, daß - jedenfalls gedanklich - eine Differenzierung der "allgemeinen Zufriedenheit" eines Individuums in spezielle, voneinander abgrenzbare Zufriedenheiten möglich ist, daß also konkret zumindest eine Zweiteilung in "Arbeitszufriedenheit" und "übrige Zufriedenheit" vorgenommen werden kann. Da "alle Aspekte" in der von uns zugrundegelegten Definition - jedenfalls soweit wie möglich - Berücksichtigung finden sollen, wird der Begriff der Arbeitszufriedenheit im folgenden weit gefaßt. Er umfaßt also die Zufriedenheit nicht nur speziell mit der Tätigkeit als solcher oder mit dem Arbeitsplatz und seiner Umgebung, sondern auch mit sozio-organisationalen Faktoren wie z.B. Gruppenpressionen, Gruppeninteraktionen etc. oder mit monetären Faktoren wie z.B. Löhne, betriebliche Altersversorgung, Beteiligungssysteme. Entsprechend läßt sich der Begriff der Arbeitszufriedenheit weiter aufspalten in Einzelzufriedenheiten,³⁾ die in ihrer Gesamtheit die Arbeitszufriedenheit konstituieren.

Geht man von einer Konzeption aus, bei der "Arbeitszufriedenheit als ein motivationaler Begriff aufgefaßt wird",⁴⁾ so stellt sich die Frage der Prä-

-
- 1) In diesem Sinne ist der Begriff der Arbeitszufriedenheit zunächst neutral und stellt nicht einseitig auf die positive Wortbedeutung von Zufriedenheit ab, sondern umfaßt auch die "Arbeitsunzufriedenheit"; vgl. a. Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975), S. 19.
 - 2) Zu weiteren Definitionen, Konzeptionen und Untergliederungen des Begriffs "Arbeitszufriedenheit" vgl. z. B. Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975), S. 14 ff. und die dort referierte umfangreiche Literatur; vgl. weiter ebenda, S. 132 ff.; Hetzler (1975), Sp. 455; Neuberger (1974b), S. 140 ff. - Vgl. weiter a. Marr (1974), S. 123 ff.
 - 3) Zur Einzelzufriedenheit vgl. z. B. Neuberger (1974b), S. 152 ff. und 162 f.
 - 4) Neuberger (1974b), S. 140.

zisierung und der Kategorisierung der Motive eines Individuums; unter "Motiv" läßt sich dabei ein Element einer als Motivation zu bezeichnenden Gesamtheit verstehen, die - als Oberbegriff - jene Vorgänge umfaßt, "die in der Umgangssprache mit den Begriffen Streben, Wollen, Begehren, Trieb, Drang usw. umschrieben werden."¹⁾ Eine allgemeine Motivationstheorie, die als Grundlage einer Theorie der Arbeitszufriedenheit dienen kann, wurde von Maslow entwickelt.²⁾ Speziell auf die Arbeitssituation und damit auf die Arbeitszufriedenheit abgestellt ist Herzberg's Kategorisierung in intrinsische und extrinsische Motive als der wohl meistdiskutierte Ansatz. Er soll im folgenden kurz dargestellt werden.³⁾

Intrinsische Motive stehen unmittelbar mit der ausgeübten beruflichen Tätigkeit selbst in Zusammenhang bzw. werden durch diese befriedigt, extrinsische Motive haben die Rahmenbedingungen bzw. die Folgen beruflicher Tätigkeit zum Ziel.⁴⁾ Nach Herzberg, Mausner, Snyderman dienen der Befriedigung intrinsischer Motive Motivatoren wie z.B. - neben der Tätigkeit selbst - Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Karriere, während der Befriedigung

1) Kupsch/Marr (1975), S. 541.

2) Nach Maslow kann Motivation entsprechend der Dringlichkeit der Bedürfnisse strukturiert werden. Danach steht an erster (unterster) Stelle die Gruppe der physiologischen Bedürfnisse, z.B. Ernährungs- oder Schlafbedürfnisse. Neben diesen primären Bedürfnissen existieren sekundäre, die nicht genetisch präformiert, sondern - weitgehend - gelernt sind, nach Maslow in der folgenden Reihenfolge: Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Bedürfnisse nach Wertschätzung, Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Dabei werden Bedürfnisse höherer Ordnung erst verhaltenswirksam, nachdem Bedürfnisse niedrigerer Ordnung in hinreichendem Maße erfüllt sind (vgl. hierzu Maslow (1970), S. 35 ff.). Maslows Theorie wurde insbesondere von McGregor auf die Arbeitsmotivation übertragen (vgl. McGregor (1960), S. 35 ff.).

3) Vgl. zum folgenden Herzberg (1966), S. 71 ff. - Vgl. weiter Herzberg/Mausner/Snyderman (1959), insbesondere S. 113 ff.

4) Vgl. Marr (1974), S. 134.

extrinsischer Motive Hygienefaktoren dienen, wie z.B. - neben den speziellen Arbeitsbedingungen - Führungsstil, Status, Arbeitssicherheit, Entgelt. Aufgrund empirischer Untersuchungen kam Herzberg zu dem Ergebnis, daß die Motivatoren Einfluß auf den Grad der Zufriedenheit (und die Leistung) haben, während die Hygienefaktoren insbesondere die Unzufriedenheit (und nahezu nicht die Leistung) beeinflussen. Eine derartige Zweiteilung ist offensichtlich - wenn überhaupt - nur dann möglich, wenn das Gegenteil von Zufriedenheit nicht Unzufriedenheit ist, wenn also Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht Endpunkte eines in derselben Dimension liegenden Kontinuums möglicher Ausprägungen sind, sondern wenn diese beiden Begriffe auf zwei verschiedenen Dimensionen liegen. Danach ist also das Gegenteil von Zufriedenheit "Nicht-Zufriedenheit", das Gegenteil von Unzufriedenheit "Nicht-Unzufriedenheit". Damit treten an die Stelle des eindimensionalen Kontinuums Zufriedenheit/Unzufriedenheit zwei verschiedene Dimensionen der Zufriedenheit. In der Literatur hat die Zweifaktorentheorie große Diskussionen ausgelöst, wobei empirische Bestätigungsversuche zum Teil widersprüchliche Resultate lieferten.¹⁾ Für die vorliegende Arbeit ist dabei insbesondere von Bedeutung, inwieweit zwischen der Zweifaktorentheorie und dem Fluktuationsverhalten von Organisationsmitgliedern Zusammenhänge empirisch bestätigt werden können.²⁾ Herzbergs Theorie wurde von Atchison und Lefferts auf die Frage angewandt, ob eine gegenwärtige Unzufriedenheit zu späterer Fluktuation führt. Ihre Ergebnisse zeigen zwar teil-

-
- 1) Vgl. hierzu insbesondere die umfangreiche Literaturübersicht bei House/Wigdor (1967), S. 377 ff. - Vgl. besonders a. Bunz/Jansen/Schacht (1974), S. 48 ff.; Ewen et al. (1966), S. 544 ff.; Graen (1966), S. 551 ff.; Graen/Hulin (1968), S. 341 ff.; House/Wigdor (1968), S. 58 ff.; Macarov (1972), S. 483 f.; Wernimont (1966), S. 41 ff.; Winslow/Whitsett (1968), S. 55 ff.
 - 2) Zur Arbeitszufriedenheit sind noch zahlreiche andere Theorien entwickelt worden, z.B. von Adams, Vroom u.a., die jedoch in diesem Rahmen nicht behandelt werden können; vgl. hierzu z.B. die ausgezeichnete Übersicht bei Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975), S. 20 ff.

weise, "that Herzberg's motivator and hygiene categories are not as clear and concise as his theory would indicate"¹⁾, dennoch war es unter Anwendung von Herzbergs Motivatoren möglich, "to distinguish very well between those officers who stayed and those who left."²⁾ Die generelle Frage, inwieweit die Relevanz der Arbeitszufriedenheit als Erklärungsansatz des Fluktuationsverhaltens nachgewiesen werden konnte, wird im nächsten Abschnitt überprüft.

3.5.2. Zur Bedeutung der Arbeitszufriedenheit als Erklärungsansatz des Fluktuationsverhaltens

Allgemein läßt sich zur empirischen Überprüfung der Bedeutung der Arbeitszufriedenheit bzw. ihres Zusammenhangs mit der Fluktuation feststellen, daß die inverse Relation, die zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation postuliert wird, als grundsätzlich erwiesen angesehen werden kann. So ergaben Literaturübersichten von Brayfield und Crockett, Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell, Vroom und - mit gewissen Einschränkungen - Schuh, auf die Porter und Steers Bezug nehmen,³⁾ nach deren Angaben eine konsistente negative Relation zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation bzw. Fluktuationsneigung. Porter und Steers werteten daraufhin 15 neuere Untersuchungen aus, von denen 14 eine negative Korrelation zwi-

1) Atchison/Lefferts (1972), S. 57.

2) Atchison/Lefferts (1972), S. 63. - Vgl. jedoch a. z.B. Spillane (1973), S. 71 ff.; vgl. weiter Wild/Hill/Ridgeway (1970), S. 78 ff.

3) Vgl. Porter/Steers (1973), S. 151 f., unter Bezugnahme auf Brayfield/Crockett (1955), Herzberg/Mausner/Peterson/Capwell (1957), Vroom (1964), Schuh (1967). - Vgl. weiter z.B. Bass/Barrett, die - wie zu erwarten ist - die Korrelation zwischen Arbeitsunzufriedenheit und Fluktuation insbesondere dann bestätigt sehen, "when 'avoidable' turnover is differentiated from 'unavoidable' turnover, such as military service" (Bass/Barrett (1972), S. 102).

schen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsverhalten bestätigten, und eine zumindest nicht eine positive Korrelation ergab.¹⁾ Sie kommen daher zu dem Ergebnis: "On a general level, overall job satisfaction was found to be consistently and inversely related to turnover."²⁾ Entsprechend stellt v. Rosenstiel unter Bezugnahme auf zahlreiche von ihm ausgewertete empirische Untersuchungen fest: "Je größer die Zufriedenheit, desto geringer dürfte ... die Fluktuationsrate sein."³⁾ In ähnlicher Weise äußert sich Wild: "An analysis of the reasons for leaving given by the ex-workers indicated that voluntary turnover resulted mainly from job dissatisfaction."⁴⁾ Bruggemann/Groskurth/Ulich sehen - ebenfalls unter Bezugnahme auf zahlreiche in der Literatur durchgeführte Untersuchungen - den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsquote als bestätigt an, schränken jedoch dahingehend ein, daß aufgrund der bisherigen Forschung nur ein korrelativer Zusammenhang als gesichert gelten kann: "Inwieweit auch eine Kausalitätsbeziehung besteht, muss noch weitgehend offen bleiben."⁵⁾

Noch weiter schränkt Neuberger ein, der - ebenfalls unter Bezugnahme auf empirische Untersuchungen - hinsichtlich der Beziehungen zwischen Zufrie-

1) Vgl. Porter/Steers (1973), S. 152 ff. und die dort referierte Literatur.

2) Porter/Steers (1973), S. 151.

3) v. Rosenstiel (1975), S. 366.

4) Wild (1970), S. 157.

5) Bruggemann/Groskurth/Ulich (1975), S. 138.- Als theoretisch abgeleitete - nicht empirisch gesicherte - Interpretation des korrelativen Zusammenhangs i.S. einer Kausalitätsbeziehung stellen die Autoren folgende These auf: "Je mehr ein Arbeitsverhältnis Bedürfnissen und Interessen entspricht, desto weniger wird ein Arbeitnehmer sich bewegen fühlen, Alternativen zu suchen oder 'aus dem Felde zu gehen'. Die Abkehrwahrscheinlichkeit nimmt ab. Mit anderen Worten: hat das Arbeitsverhältnis eine positive Valenz, so gibt es keinen Anlaß, extrem ausgeprägtes Aversionsverhalten einzusetzen, d.h. zu kündigen", vgl. Bruggemann et al. (1975), S. 138 f.

denheit und Fluktuation zu dem Ergebnis kommt, "daß dieser Zusammenhang stabil, aber nicht besonders hoch ist."¹⁾ Neuberger schätzt, daß hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Fluktuation lediglich "von einem durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten von -.25 bis -.30"²⁾ ausgegangen werden kann: "Es ist also jenen Autoren zuzustimmen, die stark davor warnen, Fluktuation als einen Indikator für Arbeitsunzufriedenheit zu verwenden . . ."³⁾ Diese Behauptung stellt nur scheinbar einen Widerspruch zu der zuvor gemachten Aussage dar, daß Arbeitsunzufriedenheit tendenziell zur Fluktuation führt bzw. Fluktuationsneigung hervorruft oder verstärkt. Denn wenn Arbeitsunzufriedenheit Fluktuation(sneigung) verursacht - wovon hier ausgegangen wird - , folgt daraus nicht, daß bei Fluktuation immer Arbeitsunzufriedenheit vorliegen muß. Es gibt, wie bereits ausgeführt, noch andere Gründe für die Fluktuation, nämlich solche, die im privaten Bereich liegen, so daß es durchaus möglich ist, daß ein Individuum trotz Vorliegen von Arbeitszufriedenheit fluktuiert. Derartige private Gründe stellen insofern ein Problem dar, als sie grundsätzlich von der Unternehmung nicht beeinflußbar sind und auch für Prognosezwecke nicht herangezogen werden können, da es an geeigneten Meßkriterien bzw. der Möglichkeit der Ermittlung ihrer konkreten Ausprägungen fehlt. Umgekehrt ist jedoch auch der Fall denkbar, daß ein Individuum trotz offensichtlicher Arbeitsunzufriedenheit nicht fluktuiert, weil entweder die empfundene Intensität der Unzufriedenheit noch zu gering ist, um eine Überwindung der vielfach gegenüber größeren Änderungsvorgängen bestehenden Barrieren zu veranlassen oder - insbesondere - weil zwar der Wunsch zur Fluktuation

1) Neuberger (1974a), S. 144. - Vgl. insb. die dort referierte umfangreiche Literatur (ebenda, S. 144 f.); vgl. a. Euler, der "einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß genannter spezifischer Unzufriedenheiten oder dissonanter Beziehungselemente der Arbeitssituation und der Entscheidung zur "Aufgabe des Arbeitsverhältnisses (Kündigung)..." bei seinen Untersuchungen nicht herstellen konnte (Euler (1973), S. 163).

2) Vgl. Neuberger (1974a), S. 144.

3) Neuberger (1974a), S. 144.

vorhanden ist, nicht jedoch die Möglichkeit. Dabei spielt es für die Fluktuationsentscheidung keine Rolle, ob objektiv, z.B. aufgrund der Situation auf dem Arbeitsmarkt, keine Möglichkeit besteht oder ob das Individuum lediglich subjektiv keine Möglichkeit wahrnimmt. Das Problem, daß eine objektiv oder subjektiv nicht vorhandene Möglichkeit zur Fluktuation und auch bestimmte private Bindungen den Einfluß der Arbeitsunzufriedenheit auf die Fluktuation verfälschen können, kann insoweit ausgeschaltet werden, als nicht der tatsächliche Vollzug der Fluktuation, sondern - wie dies in einigen Untersuchungen bereits geschehen ist - die Fluktuationsneigung der Arbeits(un)zufriedenheit gegenübergestellt wird. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, daß Attitüden und tatsächliches Verhalten eines Individuums voneinander abweichen können.

Analysiert man die Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation bzw. Fluktuationsneigung im einzelnen,¹⁾ so zeigt sich, daß jeweils die (Einzel-)Zufriedenheit mit den Ausprägungen der Determinanten, die als Bestimmungsfaktoren der Fluktuation dargestellt wurden, maßgeblich ist für die Wirkungsrichtung auf die Fluktuation(sneigung). Dabei sind bei der Betrachtung der Arbeitszufriedenheit diejenigen Determinanten, die unmittelbar dem Bereich der Arbeit (im Gegensatz zum Beispiel zum privaten Bereich) zuzuordnen sind, also die organisationalen Determinanten, ausschlaggebend. Damit sind die Einzelzufriedenheiten also fluktuationswirksam, insoweit sie im Zusammenhang stehen mit den dargestellten organisationalen Determinanten der Fluktuation (z.B. Einzelzufriedenheit mit Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Aufstiegschancen).

Somit läßt sich die Antwort auf die Frage der Art des Einflusses der Determinanten auf das Fluktuationsverhalten folgendermaßen präzisieren: Auf ein

1) Vgl. hierzu insbesondere Porter/Steers (1973), S. 154 ff.

konkretes Individuum wirkt ein bestimmtes Potential von Fluktuationsdeterminanten ein, das sich aus Rahmenbedingungen, organisationalen und individuellen Faktoren zusammensetzt. Maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit sind insbesondere die organisationalen Determinanten. Jede Fluktuationsdeterminante hat eine tatsächliche und eine subjektiv vom Individuum wahrgenommene Ausprägung, die beide identisch sein können; maßgeblich für die Wirkungsrichtung ist die subjektiv empfundene Ausprägung. Mit der vorgefundenen Ausprägung einer jeden Determinante ist das Individuum entweder zufrieden oder nicht zufrieden (wenn es sich nicht indifferent verhält). Von jeder organisationalen Determinante, mit deren Ausprägung das Individuum zufrieden ist, geht eine tendenziell fluktuationshemmende Wirkung aus, im umgekehrten Fall eine fluktuationsfördernde Wirkung. Jede Determinante liefert also ihren Beitrag zur Einstellung des Individuums in bezug auf die Fluktuation. Die Summe dieser Beiträge bestimmt die Wirkungsrichtung, die vom Potential der Determinanten auf das Fluktuationsverhalten des Individuums ausgeht.

Mit der Entwicklung eines Determinantensystems und der Darstellung der Konzeption der Arbeitszufriedenheit sind alle wesentlichen Grundlagen erarbeitet, die notwendig sind für eine Analyse des Ablaufs des Fluktuationsentscheidungsprozesses. Obwohl dieser Prozeß beim Individuum abläuft, ist dennoch seine Kenntnis für die Unternehmung unerlässlich, will sie wirksame Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation ergreifen. Daher wird im nächsten Abschnitt eine Analyse des Fluktuationsentscheidungsprozesses vorgenommen.

3.6. Der Fluktuationsentscheidungsprozeß

3.6.1. Allgemeines

Wenn auch der Fluktuationsvorgang für viele arbeitenden Menschen etwas einmaliges, zumindest sehr seltenes ist, so ist die Fluktuationsentscheidung im Sinne einer Beschäftigung mit der Frage der Aufrechterhaltung der Organisationsmitgliedschaft durchaus häufig anzutreffen. Unter Fluktuationsentscheidung kann dabei allgemein die Entscheidung eines Individuums über Verbleib in oder Rückzug aus einer Unternehmung verstanden werden, ohne daß damit zum Ausdruck gebracht ist, für welche der Alternativen sich das Individuum letztlich entscheidet.¹⁾ Die Fluktuationsentscheidung stellt keine Routineentscheidung dar, auch wenn sie vergleichsweise häufig getroffen wird. Vielmehr besteht eine Analogie zur echten Führungsentscheidung im Sinne Gutenbergs:²⁾ Von der Fluktuationsentscheidung ist jeweils der "wirtschaftliche Bestand" des Individuums bzw. seiner Familie in fundamentaler Weise betroffen, die Entscheidung betrifft "das ganze" Individuum und die Entscheidung ist offensichtlich nicht delegierbar.

In Anbetracht der Bedeutung, die der Fluktuationsentscheidung zukommt, erscheint es kaum erstaunlich, daß eine ganze Reihe von Modellen insbesondere über die Struktur der Fluktuationsentscheidung konzipiert worden ist. Dabei wurde zum Teil vorgeschlagen (und auch bei der Modellkonzeption berücksichtigt), zwischen Facharbeitern und un- oder angelernten Arbeitern bzw. zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften zu unterschei-

1) In einem engeren Sinn läßt sich unter Fluktuationsentscheidung auch die getroffene Entscheidung verstehen, die Unternehmung zu verlassen.

2) Zur echten Führungsentscheidung i.S. Gutenbergs vgl. Gutenberg (1975), S. 140.

den.¹⁾ Im folgenden werden nun Modelle des Fluktuationsentscheidungsverhaltens dargestellt, die zumeist einen allgemeingültigen Geltungsanspruch erheben. Damit soll gezeigt werden, an welcher Stelle Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation durch die Organisation anzusetzen haben. Über deren Einsatz kann allerdings erst entschieden werden, wenn Kosten und Nutzen der Fluktuation und der Beeinflussungsmaßnahmen bekannt sind.

3.6.2. Modelle des Fluktuationsentscheidungsprozesses

Am bekanntesten dürfte wohl das (neo-)klassische Modell geworden sein. Seine Grundkonzeption läßt sich vereinfacht wie folgt feststellen: "According to traditional theory, workers tend to change jobs when the net advantages of a new job exceed those of the one presently held."²⁾ Zu beachten ist, daß das (neo-)klassische Modell häufig so dargestellt bzw. interpretiert wird, "als orientierten sich nach ihm die Arbeitskräfte bei ihrer Fluktuation lediglich am Lohn bzw. Arbeitsentgelt."³⁾ Dies stellt jedoch eine nicht zulässige Vereinfachung dar, wenngleich vielfach behauptet wird, daß es hauptsächlich die Lohnunterschiede sind, die nach diesem Modell Arbeitnehmerwanderungen bewirken. Doch selbst wenn man neben den Lohnunterschieden noch weitere Variablen als Fluktuationsursachen aufführt, wie es die Klassiker eher als die Neoklassiker tun,⁴⁾ ist dieses Modell aufgrund seiner zahlreichen restriktiven Prämissen, nicht zuletzt aufgrund der vorausgesetzten Marktform, vergleichsweise unrealistisch. Behman bemerkt hierzu weiter:

1) Vgl. z.B. Behman (1968), S. 121; Rippe (1974), S. 12 f.

2) Behman (1968), S. 119.

3) Rippe (1974), S. 50 f.

4) Vgl. Rippe (1974), S. 53 und die dort aufgeführte Literatur.

"In this theory, however, total labor supply is given and fully employed, and labor is identical in ability so that the decisionmaking process for the worker is easy. But the tacit assumption is that mobility is frictionless ... there is no place for the concept of involuntary unemployment."1)

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht läßt sich als grundsätzlicher Einwand anführen, daß dieses Modell auf die (Lohn-)Verhältnisse am Arbeitsmarkt abstellt und Belange des Individuums weitgehend außer acht läßt; insbesondere wird rationales Entscheidungsverhalten des Individuums unterstellt. Als ein Modell, mit dessen Hilfe der Einsatz organisationaler Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuationsrate beurteilt werden könnte, erscheint es nur bedingt geeignet: Für derartige Beeinflussungszwecke sind differenziertere Modelle erforderlich, in die mehr verhaltensbezogene Variablen eingehen.

Etwas mehr auf die Belange des Individuums stellt das einfache Modell ab, das Behman unter Bezugnahme auf Reynolds beschreibt, und das - als Erweiterung gegenüber dem klassischen Modell - die Unsicherheitssituation berücksichtigt, die entsteht, wenn das fluktuationswillige Individuum aufgrund der situativen Arbeitsmarktlage nicht mit Sicherheit damit rechnen kann, einen "neuen" Arbeitsplatz einnehmen zu können:

"... when resources are not fully employed, the mobility pattern of an employed worker will most likely be in several steps: (1) he must be reasonably sure that a better job is available; (2) then he will quit his present job; and (3) he will look for a job from a state of unemployment."2)

Bei diesem Modell erscheint die logische Reihenfolge bei den Schritten (2)

1) Behman (1968), S. 119.

2) Behman (1968), S. 120 (nach Reynolds (1951)).

und (3) ungewöhnlich. Man würde erwarten, daß jemand erst seinen gegenwärtigen Arbeitsplatz aufgibt, nachdem er nach einem neuen Arbeitsplatz Ausschau gehalten hat, also nicht erst als Arbeitsloser mit der Stellensuche beginnt, sondern noch von der sicheren Warte des Beschäftigtenstatus aus sich nach neuer Arbeit umsieht. Allenfalls in Zeiten der Vollbeschäftigung erscheint eine derartige Vorgehensweise nicht gänzlich unwahrscheinlich, aber eben die Vollbeschäftigung wird in der Prämisse des Modells ausgeschlossen. Als Erklärung bietet sich daher nur an, daß diese Verhaltensweise zu bestimmten Zeiten und für bestimmte geographische Räume (z. B. USA) als typisch angesehen werden kann, nicht jedoch allgemein (z. B. auch für die BRD, insbesondere in der jetzigen Zeit) gilt. Daß es zahlreiche Untersuchungen gibt, die für diesen ungewöhnlichen Ablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses sprechen, bestätigt z. B. Parnes: "Numerous studies have investigated the reasons for voluntary quits ... there is mounting evidence that most voluntary separations by manual workers are made before the worker has obtained a new job ... "1)

Dieses Modell gibt lediglich eine Vorstellung vom Ablauf des Fluktuationsprozesses, in dem es den gesamten Vorgang auf drei Stufen reduziert und zusammenfaßt, ohne auf bestehende oder unterstellte Kausalzusammenhänge näher einzugehen. Als Grundlage für Entscheidungen zur Beeinflussung der Fluktuation ist auch dieses Modell noch nicht geeignet. Hierzu bedarf es komplexerer Ansätze, in denen die Determinanten der Fluktuation explizit Berücksichtigung finden. Derartige Ansätze werden im folgenden dargestellt.

Das grundlegende Modell der Fluktuationsentscheidung wurde von March und Simon entwickelt und baut auf der "theory of organizational equilibrium"

1) Parnes (1968), S. 485.

von Barnard und Simon auf, deren in bezug auf die Fluktuation wichtigste These Simon, Smithburg und Thompson wie folgt formulieren: "

"Each participant (einer Organisation, z.B. Industriebetrieb; Anm. d. Verf.) will continue his participation in an organization only so long as the inducement offered him are as great or greater (measured in terms of his values and in terms of the alternatives open to him) than the contributions he is asked to make."¹⁾

Das Modell von March und Simon beruht demzufolge auf der generellen Voraussetzung, "that increases in the balance of inducement utilities over contribution utilities decrease the propensity of the individual participant to leave the organization, whereas decreases in that balance have an opposite effect."²⁾ Dabei ist die subjektiv empfundene Ausgewogenheit der Anreiz-Beitrags-Struktur im wesentlichen eine Funktion zweier Komponenten: der Stärke des Wunsches, aus der Organisation auszusteigen und der wahrgenommenen Einfachheit des Aussteigens, wobei zu beachten ist, daß zwischen diesen Komponenten Interdependenz besteht.

Hinsichtlich der Stärke des Wunsches, aus der Organisation auszusteigen, nimmt die Arbeitszufriedenheit in dem Modell eine dominierende Rolle ein:³⁾ "The greater the individual's satisfaction with the job, the less the perceived desirability of movement."⁴⁾ Dabei hängt die subjektive Arbeitszufriedenheit wiederum von einer Vielzahl von Determinanten ab.⁵⁾ Weiterhin wird im Modell die Stärke des Wunsches, aus der Organisation auszusteigen

1) Simon/Smithburg/Thompson (1950), S. 381 f.; zitiert nach March/Simon (1966), S. 84.

2) March/Simon (1966), S. 93. - Vgl. zum folgenden ebenda, S. 93 ff.

3) Vgl. hierzu auch Abb. 3.

4) March/Simon (1966), S. 94.

5) Vgl. hierzu March/Simon (1966), S. 94 ff. und Abb. 3.

den, beeinflußt von den Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation - wobei hervorzuheben ist, daß der Begriff der Veränderungsmöglichkeit nicht nur Aufstiegschancen, sondern auch Versetzungsmöglichkeiten an andere, gleichrangige Arbeitsplätze beinhaltet. Diese Veränderungsmöglichkeiten dürften wiederum auch die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Die weiteren Einflußfaktoren, die indirekt (über Arbeitszufriedenheit und intraorganisationale Veränderungsmöglichkeiten) die Stärke des Wunsches beeinflussen, aus der Organisation auszusteigen, ergeben sich aus der Abbildung 3.

Das Modell von March und Simon stellt nun aber keineswegs einen ausschließlich verhaltenswissenschaftlichen Ansatz dar: In der Komponente "wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens"¹⁾ (in die sich im übrigen neben persönlichen Faktoren auch die unmittelbar beim Fluktuieren auftretenden Schwierigkeiten hineindefinieren lassen, die selbst dann bestehen, wenn ein neuer Arbeitsplatz schon gefunden ist) wird die (wahrgenommene) Arbeitsmarktlage berücksichtigt, denn es gilt: "When jobs are plentiful, voluntary movement is high; when jobs are scarce, voluntary turnover is small."²⁾ March und Simon gehen in ihrem Modell von der Hypothese aus, "that perceived ease of movement for an individual depends on the availability of jobs for which he is qualified (and willing to accept) in organizations visible to him. The greater the number of perceived extraorganizational alternatives, the greater the perceived ease of movement."³⁾ In bezug auf die wahrgenommenen Beschäftigungsalternativen besteht wiederum Interdependenz zur Arbeitszufriedenheit: "The greater the individual's satisfaction with his job, the less the propensity to search for alternative jobs."⁴⁾ Die weite-

1) Vgl. Abb. 3.

2) March/Simon (1966), S. 100.

3) March/Simon (1966), S. 100.

4) March/Simon (1966), S. 105.

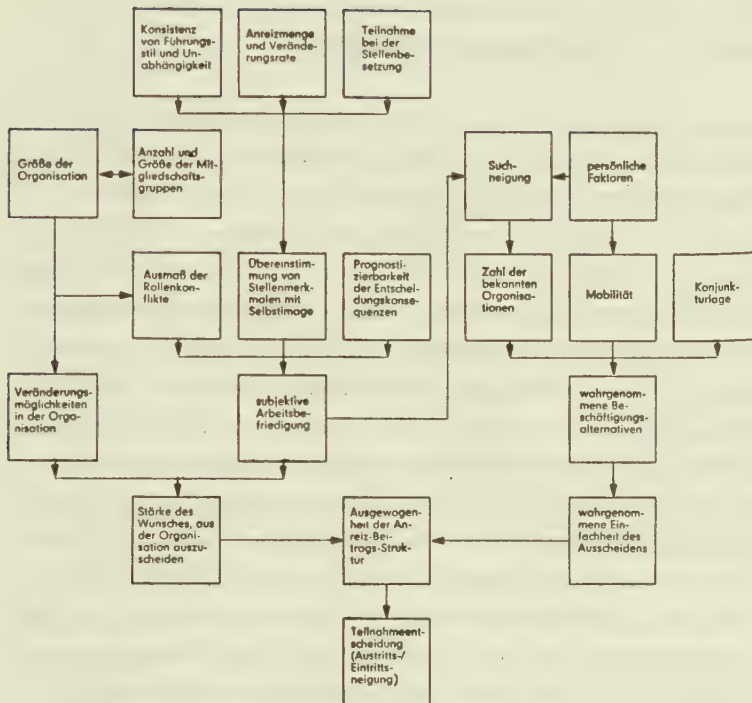


Abb. 3: Einflußgrößen der Teilnahmeentscheidung nach March/Simon (aus: Kupsch/Marr (1975), S. 576).

ren, die wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens beeinflussenden Modellvariablen sind aus Abbildung 3 ersichtlich.

March und Simon stellen in ihrem Modell nicht einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation her, sondern setzen, wie dies bereits als zweckmäßig aufgezeigt wurde,¹⁾ die Arbeitszufriedenheit zunächst mit der Fluktuationsneigung in Beziehung. Weiterhin machen sie das Ergebnis der endgültigen Entscheidung noch von der wahrgenommenen Einfachheit des Ausscheidens abhängig. Damit steht dieses Modell in Gegensatz zu dem zuvor dargestellten, bei dem das Individuum erst ausscheidet, und sich dann nach einem neuen Arbeitsplatz umsieht. Die dargestellten Modellkomponenten sind von einer Vielzahl von Variablen abhängig, die die Komplexität der Individualentscheidung "Fluktuation" erkennen lassen. Ein Teil dieser Variablen wurde von Atchison und Lefferts in bezug auf die (Prognose-)Relevanz überprüft und ergab positive Ergebnisse.²⁾ Ein besonderer Vorzug dieses Modells ist es, daß auch Entscheidungen über die "Fluktuation im weiteren Sinne" erfaßt werden, da mit dem Modell auch die Eintrittsentscheidung in eine Unternehmung beschrieben werden kann. In das Modell geht eine Vielzahl der als Fluktuationsdeterminanten dargestellten Faktoren ein. Da Wirkungsrichtung und Interdependenz dieser Faktoren dargestellt werden, ist das Modell von March und Simon geeignet, Ansatzpunkte für eine Fluktuationsbeeinflussung abzuleiten; darüber hinaus kann es als Grundlage zur Entwicklung weiterer Modelle dienen.

So entwickelte in neuester Zeit Farris auf dieser Grundlage ein Modell,³⁾ das auch die Vorhersage der Fluktuation gestatten soll und insbesondere für wissenschaftliches Personal entwickelt wurde: "The model of turnover

1) Vgl. Abschn. 3.5.2.

2) Vgl. Atchison/Lefferts (1972), S. 53 ff.

3) Vgl. hierzu Abb. 4.

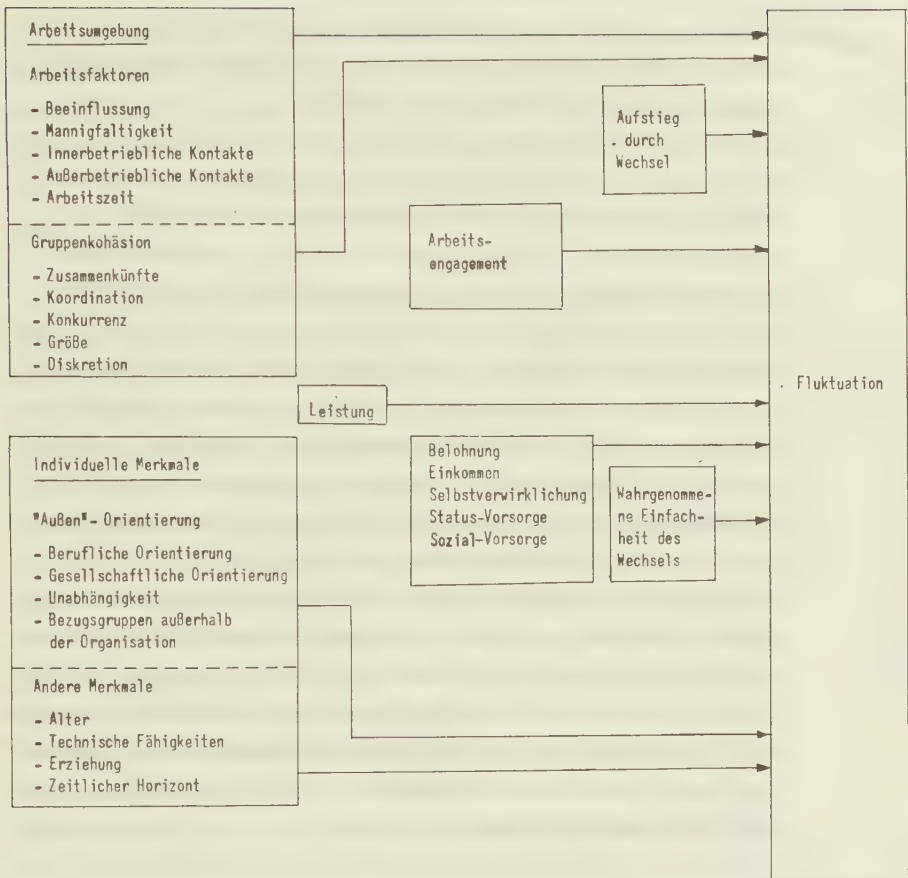


Abb. 4: Das Fluktuationsmodell von Farris (aus: Farris (1971), S.313)

behavior ... is based on the suggestion that a job-change decision involves both a "push" and a "pull" - a comparison of the perceived desirability of movement with the perceived ease of movement ..."¹⁾ In das Modell geht eine Reihe von Hypothesen ein, so z. B. daß die Fluktuation positiv korreliert mit der empfundenen Einfachheit des Ausscheidens, mit der durch Fluktuation erwarteten Verbesserung der Karrierechancen und mit einer "outside orientation". Negative Korrelation wird z. B. unterstellt in bezug auf die Anteilnahme an der Arbeit, auf die empfundene Nützlichkeit eines Individuums für eine Organisation, auf das empfangene Einkommen, auf die Gruppenkohäsion. Weitere Hypothesen betreffen die Abhängigkeit der Fluktuation vom Alter, vom Ausmaß der Partizipation, von der Eintönigkeit der Arbeit und von einer Anzahl weiterer Determinanten. Bei einem empirischen Test des Modells fand Farris die meisten dieser Hypothesen bestätigt bzw. zumindest nicht widerlegt. Die Tatsache, daß dabei die Fluktuation ganz besonders von den durch einen Arbeitsplatzwechsel sich anbietenden Karrierechancen beeinflusst wurde, dürfte auf den spezifischen Personenkreis zurückzuführen sein, an dem die Untersuchung durchgeführt wurde (Wissenschaftler und Ingenieure). Das Modell ist sehr komplex aufgebaut. Hervorzuheben ist, daß es explizit auch Determinanten wie Alter und Erziehung umfaßt. Weiter fällt auf, daß zwar betriebliche und personelle Determinanten, nicht jedoch überbetriebliche Faktoren wie z. B. die allgemeine Wirtschaftslage, die notwendige Berücksichtigung finden.

Ein weiteres Modell, das in seiner Struktur der Konzeption von March und Simon entspricht, jedoch nicht alle Variablen des Anreiz-Beitrags-Modells übernimmt, stammt von Rippe.²⁾ Dieses Modell basiert in der Grundform auf der Prämisse, "die Wirtschaftssubjekte strebten an Hand von rationalen Entscheidungsmodellen die Maximierung einer Zielfunktion

1) Farris (1971), S. 312.

2) Vgl. Rippe (1974), S. 97 ff.

an."¹⁾ Das Modell beschränkt sich auf die Erklärung der Fluktuation von Führungskräften, weshalb einige "gemeinhin genannten" Einflußfaktoren keine Berücksichtigung gefunden haben: "Da Führungskräfte der Wirtschaft ex definitione Angestellte sind und praktisch alle männlichen Geschlechts, verzichten wir z. B. auf die Berücksichtigung der Stellung im Beruf und des Geschlechts."²⁾

In das Modell gehen Innen- und Außenfaktoren ein. Als "Innenfaktoren" werden die Determinanten bezeichnet, die "den 'inneren' Motiven entsprechen"³⁾, wozu nach Rippe Arbeitsplatzzufriedenheit, innerbetriebliche Stellensituation, außerbetriebliche Stellensituation und reale sowie psychische Kosten des Arbeitsplatzwechsels gehören. Als "Außenfaktoren" werden dagegen diejenigen Determinanten bezeichnet, "deren Einfluß auf die Fluktuation sich im entscheidungstheoretischen Modell am besten verstehen läßt, wenn wir sie uns ihrerseits als Ursachen der Zufriedenheit, der Einschätzung der Zahl an freien Stellen usw. vorstellen."⁴⁾ Genannt werden Alter, Betriebszugehörigkeitsdauer, Ausbildung, Konjunkturlage, Zahl der Außenkontakte, Tätigkeitsgebiet und professionelle Orientierung. Im Modell beeinflussen die Außenfaktoren die vier Innenfaktoren, wobei maximal alle, mindestens aber einer der Außenfaktoren als Einflußgröße auftreten.⁵⁾ Die Innenfaktoren ihrerseits sind ausschlaggebend für den Entschluß zum Arbeitsplatzwechsel zum Zwecke der Maximierung einer gegebenen Zielfunktion. Bemerkenswert erscheint insbesondere die Bedeutung, die dem pri-

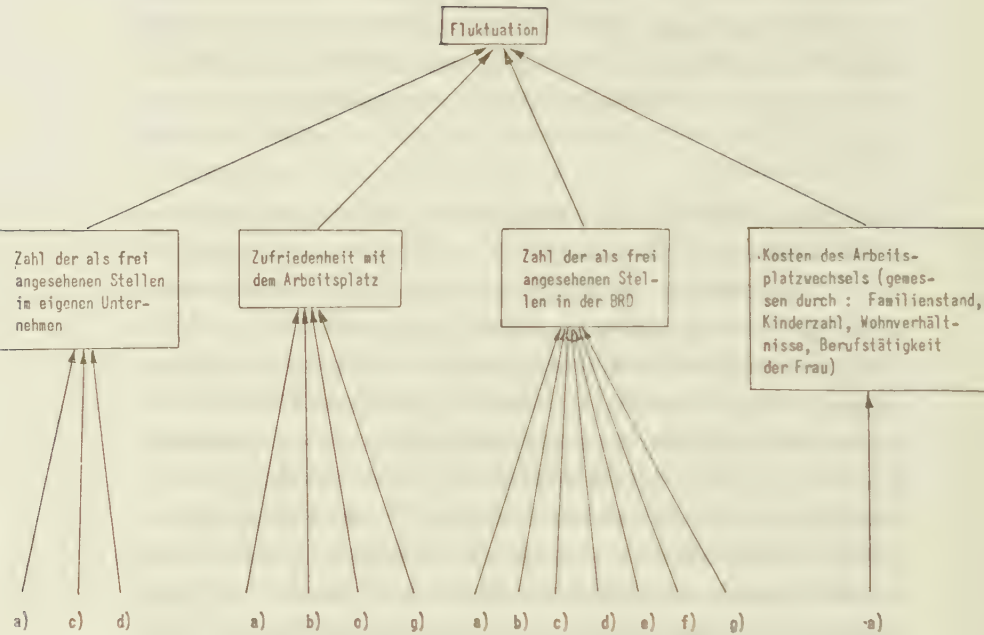
1) Rippe (1974), S. 115; diese Annahme ist offensichtlich unrealistisch, sie besitzt jedoch den "Vorzug der Übersichtlichkeit" (ebenda, S. 115).

2) Rippe (1974), S. 116.

3) Rippe (1974), S. 99.

4) Rippe (1974), S. 110.

5) Vgl. Abb. 5.



Bedeutung der Buchstaben:

- | | | |
|--------------------------------|--|---------------------|
| a) Lebensalter | b) Dauer der Unternehmenszugehörigkeit | c) Ausbildung |
| d) Konjunkturelle Lage | e) Zahl der Außenkontakte | f) Tätigkeitsgebiet |
| g) Professionelle Orientierung | | |

Abb.5: Hypothetisches Modell für den Entschluß zum Arbeitsplatzwechsel bei Maximierung einer Zielfunktion nach Rippe (aus: Rippe (1974), S. 114).

vaten Bereich in diesem Modell beigemessen wird.¹⁾ Allerdings konnte das Modell in einer von Rippe selbst durchgeführten empirischen Untersuchung nicht in allen Punkten bestätigt werden. Es ist daher von Rippe selbst modifiziert worden. Da es hierbei lediglich den Ergebnissen einer empirischen Analyse angepaßt wurde, soll im folgenden nicht näher darauf eingegangen werden.²⁾

Die dargestellten Modelle des Fluktuationsentscheidungsprozesses wurden aufgezeigt, um Ansatzpunkte für Möglichkeiten der Fluktuationsbeeinflussung darzulegen, wobei - wie ausgeführt - über den Einsatz von Beeinflussungsmaßnahmen erst nach einer Untersuchung von Kosten und Nutzen entschieden werden kann. Bei der Darstellung der Modelle zeigte sich, daß diese entweder lediglich den Phasenablauf der Fluktuation betreffen, wie z.B. das dargestellte einfache Modell von Reynolds, oder zumeist eine "horizontale" Betrachtung vornehmen, bei der ohne zeitliche Differenzierung die Fluktuationsentscheidung als Funktion einer Anzahl von (häufig interdependenten) Determinanten dargestellt wird. Eine realistische Betrachtung erfordert jedoch ein Vorgehen, bei dem sowohl die Vielzahl der Einflußfaktoren berücksichtigt wird als auch die Tatsache, daß die Fluktuationsentscheidung einen in mehreren Phasen ablaufenden Prozeß darstellt. Eine derartige Integration der "horizontalen" und der "vertikalen" Betrachtungsweise soll im folgenden Abschnitt, aufbauend auf dem Modell von March und Simon, versucht werden.

1) Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere das Modell von Sussmann/Cogswell (1971), S. 486.

2) Zum modifizierten Modell vgl. Rippe (1974), S. 220 ff.

3.6.3. Ein Phasenablaufmodell der Fluktuationsentscheidung

Das folgende Modell des Fluktuationsentscheidungsprozesses soll zweierlei ermöglichen: Es soll zum einen die Ableitung gezielter Beeinflussungsmaßnahmen für Zwecke der Fluktuationssteuerung gestatten; zum anderen soll es dadurch, daß es den Ablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses beschreibt, Möglichkeiten der Früherkennung zukünftiger Fluktuationsvorgänge aufzeigen, die den Aufbau eines "Frühwarnsystems" ermöglichen. Voraussetzung für die Konzipierung eines Modells der Fluktuationsentscheidung ist zunächst ein Modell des arbeitenden Menschen.

Dabei bietet es sich an, das Entscheidungssubjekt als informationsverarbeitendes System mit beschränkter Verarbeitungskapazität und Verarbeitungsgeschwindigkeit anzusehen:

"Der Mensch empfängt aus seiner Umwelt Informationen. Er versucht, diese unter Berücksichtigung seiner bisherigen Erfahrung in einem Denkprozeß problementsprechend zu ordnen. Er macht sich im Rahmen seiner Erkenntnismöglichkeiten zunächst über seine Umwelt gewisse Vorstellungen, d. h. er bildet ein (kognitives) Modell der Entscheidungssituation als Basis für die Entwicklung seiner weiteren Verhaltensweisen."¹⁾

Dabei sind die einzelnen Elemente der Entscheidungssituation nicht von Anfang an bekannt, sondern werden durch psychische Prozesse (Wahrnehmung, Erkennen, Assoziieren) gewonnen bzw. im Rahmen eines gelernten Fundus an kognitiven Informationsverarbeitungsprogrammen entwickelt.²⁾

1) Heinen (1975b), S. 67.

2) Vgl. Heinen (1975b), S. 67; zum Informationsverarbeitungsansatz vgl. Kirsch (1971a), S. 24 ff.

Die Entscheidungssituation, in der sich ein fluktuierendes bzw. fluktuationswilliges Individuum befindet, ist dadurch gekennzeichnet, daß weder die Ziele des Individuums in jedem Fall eindeutig formulierbar sind noch dem Individuum in der Regel alle Alternativen und deren Konsequenzen bekannt sind; weiterhin existiert im allgemeinen kein Problemlösungsalgorithmus. Damit handelt es sich offenbar bei der Fluktuationsentscheidung um ein schlecht strukturiertes Problem.¹⁾ In der Folge soll nun ein deskriptives Modell konzipiert werden, das die Lösung dieses schlecht strukturierten Problems zum Gegenstand hat. Dabei sind vor allem - wie bereits angedeutet - zwei Problemkreise von Bedeutung:

1. Welche kognitiven Informationen sind (potentielle) Prämissen der Fluktuationsentscheidung?²⁾
2. Wie läuft der Prozeß der Entscheidung ab?

Bei der Konzeption des Modells soll auf dem Ansatz von March und Simon aufgebaut werden, da dieser als die bislang am weitesten entwickelte Theorie der Teilnahmeentscheidung aufgefaßt werden kann. Die Beantwortung der Frage, in welcher Richtung Modifikationen an diesem Modell zu erfolgen haben, ergibt sich bei einer Analyse des Modells unter Zugrundelegung des aufgestellten Anspruchs einer "horizontalen" und "vertikalen" Betrachtung. Auf horizontaler Ebene ergibt sich dabei die Forderung nach Vollständigkeit der Haupteinflußfaktoren, bei vertikaler Betrachtung die Notwendigkeit der Darstellung des Phasenablaufs. Dabei zeigt sich neben der Tatsache, daß das Modell von March und Simon hinsichtlich der berücksichtigten Determinanten erweiterungsfähig ist, daß die Darstellung des Modells nicht an den

-
- 1) Zum Begriff des schlecht strukturierten Problems und den zu ihrer Lösung konzipierten "offenen" Entscheidungsmodellen vgl. z. B. Heinen (1975b), S. 66 ff.
 - 2) Zum Konzept der Entscheidungsprämisse vgl. insbesondere Kirsch (1970), S. 25 f.; ders. (1971a), S. 97 ff. u. 213 f.; ders. (1971b), S. 94 ff.

Phasen des Entscheidungsprozesses orientiert ist, sondern eine "statische" Konzeption aufweist.¹⁾ In der Folge wird daher versucht, die Grundsätze des Ansatzes von March und Simon in ein phasenorientiertes Ablaufmodell des Entscheidungsprozesses überzuführen und dabei - soweit erforderlich - eine Ergänzung der Modellvariablen und ihrer Beziehungen vorzunehmen. Die Darstellung des Fluktuationsentscheidungsprozesses in einzelnen Phasen ist dabei als idealtypische Differenzierung zu verstehen. In der Realität ist eine exakte Unterscheidung zwischen den einzelnen Phasen in der Regel nicht möglich.

Idealtypisch beginnt der Fluktuationsentscheidungsprozeß mit der Anregungsphase. Er wird dadurch ausgelöst, "daß die Wirklichkeit nicht dem gewünschten Sollzustand entspricht."²⁾ Damit wird der Gleichgewichtszustand gestört, in dem sich das Individuum jedenfalls in bezug auf die Fluktuationsentscheidung befand, und den es beibehalten wollte: "Employees tend to remain with a company until some force causes them to leave. The concept here is very like the concept of inertia in the physical sciences: a body will remain as it is until acted on by a force."³⁾ Durch Anregungsinformationen erfolgt also eine Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, wobei für das einzelne Individuum gilt, daß ein "Gleichgewichts"zustand auch besteht, wenn die Anreize die Beiträge überwiegen; als Störung des Gleichgewichtszustandes wird vom Individuum - im Gegensatz zur Organisation - nur ein Überwiegen der eigenen Beitragsleistung gegenüber den gewährten Anreizen empfunden. Jede derartige Störung verstärkt im Modell der Anreiz-Beitrags-Theorie den Wunsch, aus der Organisation auszusteigen, wobei die dominierende Einflußgröße die Arbeitszufriedenheit ist.⁴⁾

1) Vgl. hierzu Abb. 3.

2) Heinen (1975b), S. 53.

3) Flowers/Hughes (1973), S. 50.

4) Vgl. Abb. 3.

Im Rahmen der Anregungsphase eines Prozesses, der mit einer Entscheidung (und deren Durchführung) zur oder gegen die Fluktuation enden kann, erscheint jedoch die bei March und Simon eingeführte Variable "Ausmaß, mit dem das Ausscheiden aus der Organisation als wünschenswert angenommen wird",¹⁾ als zu spezifisch. Daher wird diese Modellvariable in der Folge ersetzt durch die allgemeinere Variable "Stärke des Wunsches nach einer Änderung der Arbeitssituation".²⁾ Die Stärke des Wunsches nach einer Änderung wird neben der Arbeitszufriedenheit insbesondere von im privaten Bereich liegenden Bestimmungsfaktoren beeinflusst - Variablen, deren unmittelbarer Einfluß auf die Stärke des Wunsches nach einer Veränderung im Modell von March und Simon nicht vorgesehen ist.³⁾ Damit hängt in dem hier darzustellenden idealtypischen Phasenablaufmodell des Fluktuationsentscheidungsprozesses die Variable "Stärke des Wunsches nach einer Änderung der Arbeitssituation" in der Anregungsphase ab von einem überwiegend organisationsbezogenen und einem überwiegend dem Individuum zuzurechnenden privaten Bereich. Für den erstgenannten Bereich sind im Modell von March und Simon die Variablen "Übereinstimmung der Stelleneigenschaften mit der Selbstcharakterisierung durch das Individuum", "Pro-

1) Vgl. March/Simon (1966), S. 99 sowie Abb. 3 dieser Arbeit.

2) Vgl. Abb. 6 dieser Arbeit.

3) Vgl. March/Simon (1966), S. 97 ff. sowie Abb. 3 dieser Arbeit. Zwar kann der Begriff der Arbeits(un)zufriedenheit so weit gefaßt werden, daß er auch ein Verlassen der Organisation aus "privaten" Gründen abdeckt: Aufgrund der Unvereinbarkeit privater Interessen mit beruflichen Erfordernissen (z. B. bei einem weiblichen Arbeitnehmer im Anschluß an die Geburt eines Kindes) kann dann das Entstehen von Arbeitsunzufriedenheit in diesem weiten Sinn angenommen werden. Es erscheint jedoch sinnvoll, private Bestimmungsgründe auszuklammern und als eigene Variable in ein Fluktuationsentscheidungsmodell aufzunehmen. Dies hat den Vorteil, daß differenziert werden kann zwischen einem Bereich, der sich Beeinflussungsmaßnahmen von seiten der Unternehmung als zugänglich erweist (und der als maßgeblich für die Arbeitszufriedenheit angesehen werden kann) und einem solchen, der sich derartigen Maßnahmen entzieht (weil der Unternehmung Eingriffe in den privaten Bereich verwehrt sind).

gnostizierbarkeit der Konsequenzen der mit der Stelle verbundenen Entscheidungen" sowie "Kompatibilität der Erfordernisse der formalen Rolle mit den Erfordernissen anderer Rollen" genannt.¹⁾ Schlüsselt man die Übereinstimmung von Stellenmerkmalen mit dem Selbstimage hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren weiter auf, so lassen sich insbesondere techno-organisatorische (z. B. Arbeitsplatzbedingungen), sozio-organisatorische (z. B. Führungsstil) und monetäre Faktoren im Rahmen dieser Variablen anführen. Die Zusammenhänge sind in der Abb. 6 schematisch dargestellt.

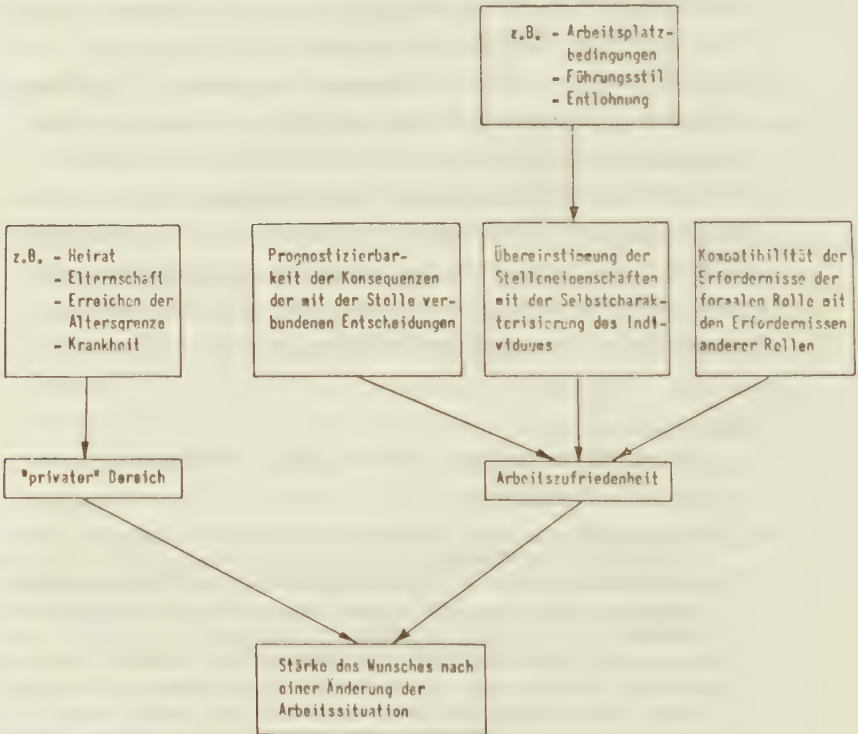


Abb. 6: Haupteinflussfaktoren in der Anregungsphase des Fluktuationsentscheidungsprozesses (isolierte Darstellung).

1) Vgl. March/Simon (1966), S. 99 sowie Abb. 3 dieser Arbeit.

Nachdem sich das Individuum in der Anregungsphase über seine eigene Situation Klarheit verschafft hat, beginnt in der Suchphase der eigentliche Prozeß der Willensbildung: "In der Suchphase werden die möglichen Handlungsalternativen und deren zu erwartende Konsequenzen erfaßt."¹⁾ Dabei ist davon auszugehen, daß die Alternativen nicht unabhängig von ihren Konsequenzen gesehen werden können, sondern eine simultane Betrachtung notwendig ist, weil eine Handlungsmöglichkeit überhaupt erst durch ihre möglichen Konsequenzen zur Alternative wird, wenn diese den Erwartungen des Individuums entsprechen. Als "annehbare" Alternativen können alle Maßnahmen gelten, die geeignet erscheinen, das alte Gleichgewicht wieder herzustellen oder ein neues herbeizuführen. Dabei kann entweder eine wahrgenommene "Störgröße" beseitigt bzw. auf ihr Anfangsniveau reduziert werden oder durch Ausgleichsmaßnahmen auf anderen Gebieten (z.B. bei einer Verschlechterung der Arbeitsplatzbedingungen: Erhöhung des Lohnes) ein Gegengewicht geschaffen werden, welches das Gleichgewicht auf neuem Niveau wiederherstellt. Darüber hinaus kann ein Gleichgewichtszustand auch erreicht werden, indem nicht die tatsächlichen Verhältnisse, die beim Individuum Fluktuationsgedanken induziert haben, geändert werden, sondern die Attitüden des Individuums, insbesondere die Beurteilung dieser Verhältnisse durch das Individuum. Durch eine Anspruchsniveaue Anpassung nach unten erscheinen tatsächliche Zustände und Vorgänge mit eigenen Einstellungen kompatibel, die zuvor Anlaß zu einer Überprüfung der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses waren. In diesem Fall ist die Suchphase sofort beendet. Dies ist insbesondere dann wahrscheinlich, wenn die Suchphase nicht nur alternative Handlungsmöglichkeiten zum Gegenstand hatte, sondern wenn das Individuum in dieser Phase Parallelen zur Situation anderer vergleichbarer Individuen gezogen hat und dabei für sich immer noch bestehende relative Vorteile, zumindest keine Nachteile entdeckt hat.

1) Heinen (1975b), S. 54.

In der Suchphase wird das Individuum in der Regel eine Anzahl geeignet erscheinender Alternativen entdecken (ist dies nicht der Fall, wird die Suchphase nach einiger Zeit abgebrochen, wobei eine Anspruchsniveaueinpassung nach unten und damit der Zustand eines "erzwungenen" Gleichgewichts denkbar ist). Die Anzahl der vom Individuum wahrgenommenen Alternativen hängt zum einen von der Zahl der tatsächlich existierenden Alternativen ab. Diese Zahl wiederum steht in Interdependenz zum individuellen Anspruchsniveau, von dem es abhängt, welche Handlungsmöglichkeiten in den Kreis akzeptabler Alternativen einbezogen werden; sie ist aufgrund der unvollständigen Information dem Individuum in der Regel nicht genau bekannt. Die Anzahl der wahrgenommenen Alternativen hängt andererseits von der Intensität ab, mit der das Individuum in der Suchphase sucht. Diese Intensität wiederum kann als umgekehrt proportional zur Zufriedenheit angesehen werden.¹⁾

Im Modell von March und Simon sind die Einflußgrößen und ihre Interdependenzen dargestellt, die die wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens aus der Organisation determinieren.²⁾ Im Rahmen einer Darstellung, die den Phasenablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses berücksichtigt, gehören die Variable "wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens" und ihre Bestimmungsfaktoren der Suchphase des Individuums zugeordnet. Da die Fluktuation im Rahmen eines Entscheidungsprozesses, der durch eine Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts ausgelöst worden ist, nur als eine von mehreren Alternativen anzusehen ist, erscheint eine Einengung auf die wahrgenommene Einfachheit des Ausscheidens als zu speziell. Es wird daher in der Folge von der "wahrgenommenen Einfachheit einer Änderung der Arbeitssituation" gesprochen. Zugleich sind hierbei die weiteren Alternativen, die sich dem Individuum im Rahmen der Suchphase eröff-

1) Vgl. a. March/Simon (1966), S. 105.

2) Vgl. March/Simon (1966), S. 106 sowie Abb. 3 dieser Arbeit.

nen, in die Betrachtung einzubeziehen. Es sind dies insbesondere die Handlungsmöglichkeiten der Beschwerde, der Leistungsrestriktion, des Absentismus und der intraorganisationalen Fluktuation. Die wahrgenommenen Veränderungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation werden insbesondere von der Größe der Organisation bestimmt. Im Modell von March und Simon erscheint diese Variable an anderer Stelle,¹⁾ im Rahmen einer ablauforientierten Betrachtung ist sie jedoch primär in die Suchphase einzuordnen. Die genannten Variablen sind in der Abb. 7 dargestellt.

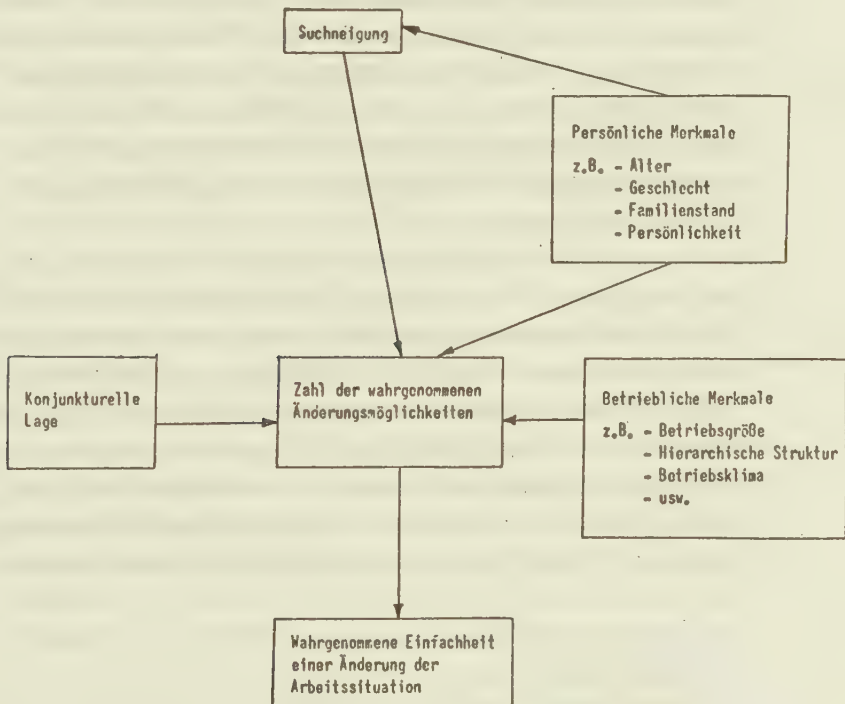


Abb. 7: Hauptinflussfaktoren in der Suchphase des Entscheidungsprozesses.

1) Vgl. March/Simon (1966), S. 99 sowie Abb. 3 dieser Arbeit.

Idealtypisch wird der Prozeß der Willensbildung in der Auswahl- oder Optimierungsphase abgeschlossen, in der es gilt, "die zulässigen Alternativen ... nach gegebenen Zielkriterien in eine Rangordnung zu bringen."¹⁾ Danach leitet in der Durchführungsphase der "Prozeß der Willensdurchsetzung ... die Verwirklichung der gewählten Alternative ein."²⁾ Betrachtet man jedoch den durch die Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts ausgelösten Entscheidungsprozeß in seiner Gesamtheit, so zeigt sich, daß ein Fluktuationsvorgang als eine Abfolge von aufeinanderfolgenden Subentscheidungen gesehen werden kann, wobei zunächst andere Alternativen als die Fluktuation ausgewählt und auch durchgesetzt werden können.³⁾ Einen möglichen Ablauf der zwischen den einzelnen Phasen bestehenden Wechselbeziehungen gibt die folgende Darstellung wieder. Dabei ist davon auszugehen, daß das Individuum nicht nur in bezug auf die Zielerreichung, sondern auch in bezug auf die wahrgenommene Einfachheit der Durchsetzung die Alternativen in eine Reihenfolge bringt.

Als erste, am einfachsten zu ergreifende Alternative kann es sich beispielsweise für das Individuum anbieten, selbst Anregungsinformationen zu geben, die einen Störfaktor beseitigen oder reduzieren (z. B. in Form einer Rücksprache mit dem Vorgesetzten, Nachsuche um Gehaltserhöhung etc.). Auf einer nächsten Stufe kann die "Anregung" etwas intensiver betrieben werden, z. B. durch eine Beschwerde.⁴⁾ Bleibt auch diese Maßnahme ohne Erfolg, können als Vorstufen der Fluktuation Leistungsrestriktion und Absentismus auftreten. Die Frage, inwieweit Absentismus als Vorstufe der Fluktuation

1) Heinen (1975b), S. 54.

2) Heinen (1975b), S. 54.

3) Diese können für die Unternehmung Signale der Fluktuationsneigung des Individuums sein.

4) Vgl. a. Fleishman/Harris (1972), S. 255.

anzusehen ist, ist umstritten.¹⁾ Zweifellos sind Absentismus und Fluktuation als voneinander unabhängige Entscheidungsalternativen denkbar. Andererseits wird in vielen Fällen Absentismus der Fluktuation vorausgehen. Dabei sind zwei Fälle denkbar. Zum einen kann der Entschluß zur Fluktuation bereits feststehen. In diesem Fall ist Absentismus vor dem Ausscheiden unter Umständen auf gesunkene Arbeitsmoral zurückführbar bzw. ganz einfach darauf, daß man mehr Zeit "braucht" für die Beschaffung eines neuen Arbeitsplatzes, als einem zur Verfügung gestellt wird. Außerdem kann es sein - dies ist insbesondere eine Frage des Betriebsklimas - , daß das Individuum nach Bekanntwerden der Kündigung sich Gruppenpressionen bzw. unerwünschter Machtausübung durch den Vorgesetzten ausgesetzt sieht, die es durch Fernbleiben vom Arbeitsplatz umgehen will. Im zweiten Fall ist die endgültige Entscheidung zur Fluktuation noch nicht gefallen. Das Individuum kann in diesem Fall Absentismus als eine Verhaltensalternative ansehen, die sowohl leichter (und kurzfristiger, im Falle einer Spontanreaktion) durchführbar ist als auch weniger nachhaltige, die gesamte Zukunft beeinflussende Konsequenzen hat. Aus Angst, eine so weitreichende Entscheidung wie die der Beendigung der Organisationsmitgliedschaft zu treffen, kann Absentismus zur Verhaltensalternative werden. Daraus ergibt sich, daß bei einem arbeitenden Menschen, der durch Absentismus auffällt - eine "normale" Arbeitsmoral vorausgesetzt - , die Wahrscheinlichkeit dafür groß ist, daß seine Fluktuationsneigung hoch ist. Umgekehrt muß jedoch im Falle der Fluktuation nicht unbedingt Absentismus vorausgegangen sein, da diese Stufe wie alle bislang dargestellten auch übersprungen werden kann. Als weitere Vorstufe zur inter- oder extraorganisationalen Fluktuation kann der Versuch der intraorganisationalen Fluktuation gelten,

1) Vgl. z.B. Burke/Wilcox (1972), S. 639 ff.; Friczewski (1969), S. 125 ff.; Gaudet (1960), S. 69 ff.; Lyons (1972), S. 271 ff. und die dort angegebene Literatur; Stegemann (1965), S. 228 f.; Steinmann (1962), S. 46 ff.; Wilhelm (1964), S. 274 ff.; Zimmermann (1966), S. 376.

indem das Individuum um eine innerbetriebliche Versetzung nachsucht. Erst wenn auch dadurch keine ausreichende Verbesserung der Arbeitssituation erreichbar ist, sind alle potentiellen Vorstufen der Fluktuation durchlaufen und es bleibt zur Wiedererlangung des ursprünglich empfundenen Gleichgewichts von Anreizen und Beiträgen nur noch die Beendigung der Organisationsmitgliedschaft. Die dargestellten Alternativen zur Fluktuation sind natürlich in den Fällen belanglos, in denen die Fluktuation aus privaten Gründen erfolgte.

Steht der Entschluß zur Fluktuation fest, so beginnt ein letztes Mal die Suchphase nach geeigneten Alternativen, die jetzt nur noch außerhalb der Unternehmung liegen können. Falls das Individuum nicht einen Rückzug ins Privatleben geplant hat, kommt es zur Kündigung, sobald eine geeignete Arbeitsalternative gefunden ist. Die Zahl der Alternativen wird dabei wiederum insbesondere von der Intensität des Suchprozesses und von der Arbeitsmarktlage bestimmt. Zwischen Arbeitsmarktlage und Fluktuation besteht insoweit ein Zusammenhang, als eine schlechte Arbeitsmarktlage eine im allgemeinen hinreichende Bedingung für geringe Fluktuation ist, eine gute Arbeitsmarktlage jedoch nur eine notwendige, im allgemeinen jedoch nicht hinreichende Bedingung für hohe Fluktuation darstellt. Allerdings kann eine gute Arbeitsmarktlage selbst wieder Anregungsinformationen liefern, die einen Fluktuationsprozeß auslösen. Zu beachten ist, daß auf allen Stufen des Fluktuationsprozesses die Bewertung der Alternativen von der jeweils aktuellen bzw. erwarteten Arbeitsmarktlage mit beeinflußt wird.

Kommt es zur Kündigung, so stellt diese die erste Stufe der Durchführungsphase der geplanten Fluktuation dar, in der die gewählte Alternative verwirklicht wird. Nach Ablauf der Kündigungsfrist erfolgt schließlich mit dem Austritt aus der Organisation die tatsächliche Fluktuation des Individuums. Bis zum eigentlichen Ausscheiden aus der Organisation verbleibt dem Individuum noch Zeit, seinen Entschluß zu überprüfen, wenngleich eine Revidierung

nicht immer möglich sein wird. Dabei kann es zu kognitiven Dissonanzen kommen.¹⁾ Diese können sich mit dem Eintritt des Individuums in die neue Organisation noch verstärken und somit wiederum zu Anregungsinformationen werden,²⁾ die einen neuerlichen Fluktuationsvorgang auslösen.

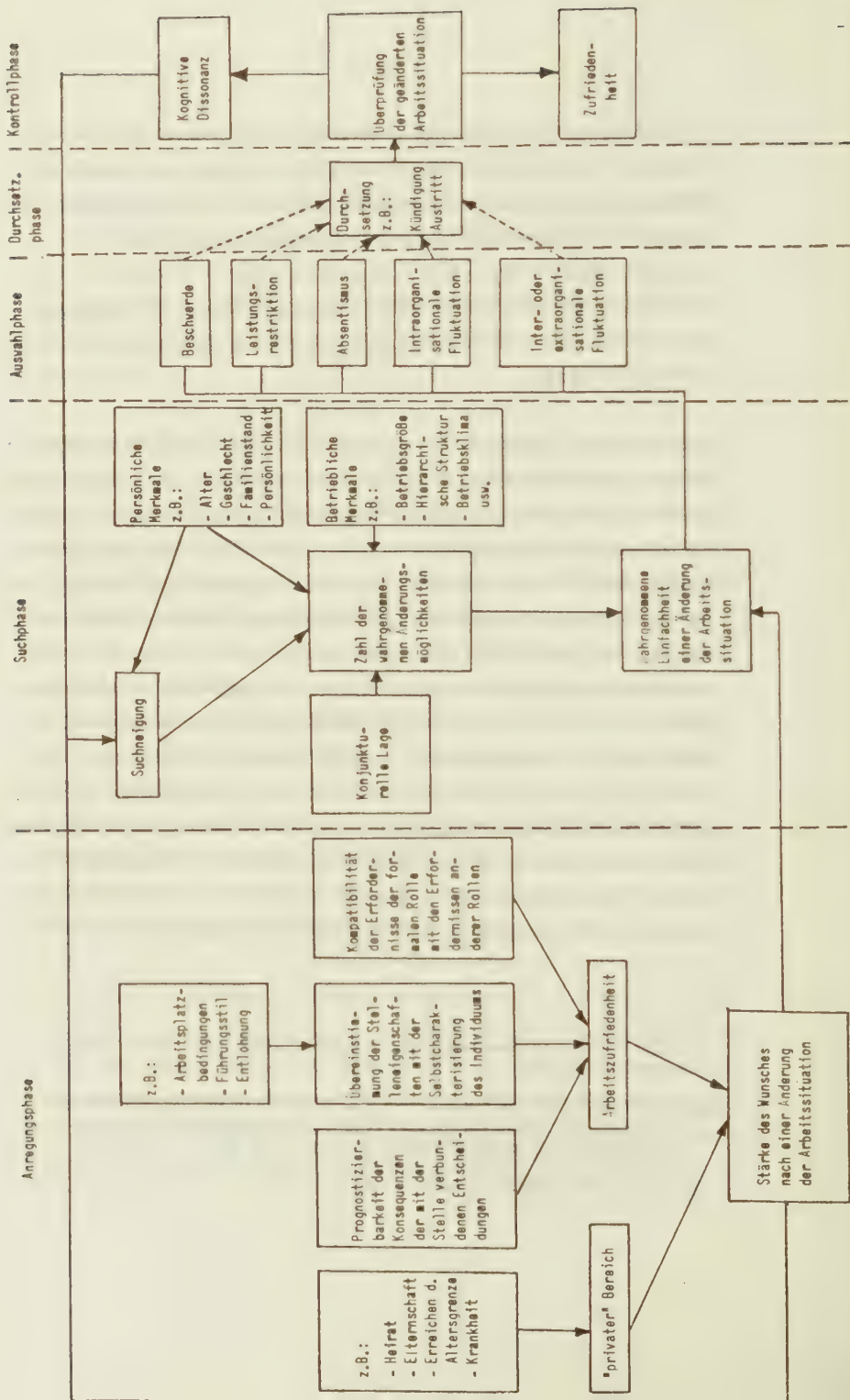
Ein hypothetisches Ablaufschema des individualinitiierten Fluktuationsentscheidungsprozesses (in das nur die wichtigsten Variablen aufgenommen sind) findet sich in Abb. 8.

Der in dem Modell dargestellte sukzessive Ablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses legt es nahe, in künftigen empirischen Untersuchungen Längsschnitt-Studien über den Ablauf des Entscheidungsprozesses und das Zusammenwirken der Fluktuationsdeterminanten durchzuführen und damit Verzerrungen und lückenhafte Ergebnisse, wie sie durch punktuelle Erhebungen entstehen, weitgehend zu reduzieren.³⁾ Eine derartig aufgebaute Analyse hat den Vorteil, Befragungen und Tests schon während der einzelnen, dem eigentlichen Ausscheiden aus der Organisation vorangehenden Phasen durchführen zu können. Damit lassen sich detailliertere Einblicke gewinnen, mit deren Hilfe die Unternehmung ein "Frühwarnsystem" der Fluktuation aufbauen kann. Weiterhin lassen sich die zur gezielten Beeinflussung der Fluktuation nötigen Informationen bei einer Institutionalisierung des Warnsystems so frühzeitig erhalten, daß sich neben der Aktualität der Informationen als weiterer Vorteil eine größere Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Fluktuationsbeeinflussung ergibt: die Fluktuationssteuerung kann dann bereits

1) Zur kognitiven Dissonanz vgl. Festinger (1968); vgl. weiter Kirsch (1970), S. 118 ff.

2) In diesem Fall "geht die Kontrollphase in die Anregungsphase eines neuen Entscheidungsprozesses über", Kirsch (1970), S. 119; vgl. insbesondere auch Heinen (1971b), S. 22 f. u. S. 27.

3) Vgl. a. Neuberger (1974a), S. 153.



in einem Stadium erfolgen, in dem das Individuum Maßnahmen noch eher zugänglich ist, die es von einem Entschluß, der in diesem Frühstadium zu-
meist noch gar nicht endgültig gefaßt ist, abbringen wollen. Darüber hinaus
bringt die Phasenanalyse die Möglichkeit mit sich, spezielle, den verschie-
denen Phasen adäquate Informations- und Beeinflussungsinstrumente zu ent-
wickeln.

4. DIE ÖKONOMISCHE BEWERTUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFT- LICHEN KONSEQUENZEN DER FLUKTUATION

Die bisherigen Abschnitte galten der Klärung des Fluktuationsbegriffes, den Determinanten der Fluktuation und dem Ablauf des individuellen Fluktuationsentscheidungsprozesses. Diese Überlegungen bildeten damit die Voraussetzungen für das Hauptanliegen der Arbeit - nämlich das Phänomen der Fluktuation in seiner einzelwirtschaftlichen Bedeutung rechenbar zu machen und damit die Fluktuation einer zieladäquaten und systematischen Beeinflussung zu erschließen. In diesem Abschnitt sollen nunmehr die Möglichkeiten diskutiert werden, die sich für die Unternehmung aus der Fluktuation ergebenden Konsequenzen monetär zu bewerten und somit in ökonomischen Kategorien zu beschreiben. Die Darstellung der Konsequenzen erfolgt dabei im Rahmen der Kosten- und Nutzenkategorien, die zu ihrer ökonomischen Bewertung herangezogen werden.

4.1. Zur Erfassung und Bewertung der Fluktuationskonsequenzen durch Kosten- und Nutzengrößen

4.1.1. Vorüberlegungen

Die Konsequenzen der Fluktuation können auf drei Ebenen gesehen werden: Auf der Ebene des fluktuierenden Individuums, auf der Ebene der davon betroffenen Organisation, und auf gesamtwirtschaftlicher Ebene,¹⁾ wobei Interdependenzen zwischen den einzelnen Ebenen bestehen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessieren primär die Fluktuations-Konsequenzen auf

1) Vgl. a. Lux (1965), S. 22 ff.

organisationaler Ebene. Dabei soll versucht werden, die Konsequenzen durch Kosten- bzw. Nutzengrößen zu beschreiben, die generell als die wesentlichen Basisinformationen unternehmerischer Entscheidungen gelten können.

Formal gesehen ergibt sich die Notwendigkeit einer Erfassung von Fluktuationskosten schon aus dem Grundsatz der Vollständigkeit der Kostenerfassung. "The most common reason for calculating the cost of labor turnover is a company's concern with what is variously described as 'labor wastage', 'profit loss', 'profit foregone', or 'industrial death.'¹⁾ Aus pragmatischer Sicht wird die Kenntnis von Kosten und Nutzen der Fluktuation unumgänglich, wenn es um die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Fluktuationsbeeinflussung geht. Nur bei genauer Kenntnis der jeweiligen Fluktuationskosten und des Fluktuationsnutzens ist ein zielgerichteter Einsatz eines Instrumentariums zur Beeinflussung der Fluktuation möglich. Daneben sprechen noch weitere Überlegungen für eine systematische Ermittlung von Fluktuationskosten: "Still other reasons for calculating turnover costs are the formation of company layoff policies, reappraisal of selection techniques, and the determination of other savings that may be made by improving recruitment, training, or supervision within the company."²⁾ In neuester Zeit wurde von Gustafson vorgeschlagen, über die Fluktuationskostenermittlung die Effizienz des Managements einer Unternehmung bei der Erhaltung des betrieblichen Humanvermögens zu beurteilen.³⁾

Es zeigt sich somit, daß es zahlreiche Entscheidungen gibt, bei denen für eine Unternehmungsleitung die Kenntnis von Kosten und Nutzen der Fluktuation wertvoll ist. Daher sollen im folgenden Möglichkeiten der Ermittlung der

1) Gaudet (1960), S. 37.

2) Gaudet (1960), S. 37.

3) Gustafson (1974), S. 16. - Zum betrieblichen Humanvermögen vgl. Abschn. 4.3. dieser Arbeit.

Fluktuationskosten aufgezeigt und die Frage untersucht werden, inwieweit die Fluktuation für die Unternehmung von Nutzen sein kann. Dazu ist zunächst auf einige grundsätzliche Ermittlungs- und Zurechnungsprobleme einzugehen.

4.1.2. Grundsätzliche Ermittlungs- und Zurechnungsprobleme

Die Ermittlung der Fluktuationskosten wirft zunächst die Frage nach dem zugrunde zu legenden Kostenbegriff auf.¹⁾ Als grundlegende Alternativen stehen zum einen die pagatorische, zum andern die wertmäßige Interpretation des Kostenbegriffes zur Diskussion. Der pagatorische Kostenbegriff stellt auf die Ausgabenbezogenheit der Kosten ab;²⁾ der "wertmäßige Kostenbegriff interpretiert Kosten als den in Geldeinheiten bewerteten Verzehr von Sachgütern und Arbeits-, Dienst- und öffentlichen Leistungen zur Erstellung betrieblicher Leistungen"³⁾. Der Vorteil des wertmäßigen Kostenbegriffes gegenüber dem pagatorischen ist insbesondere in der Möglichkeit des Ansatzes differenzierter Kostenwerte zu sehen. Während die Wertkomponente des pagatorischen Kostenbegriffes in reiner Form eher eine "Preisextension" umfaßt als eine "Wertextension"⁴⁾, wobei "grundsätzlich ein historischer Anschaffungspreis anzusetzen ist"⁵⁾, können beim wertmäßigen Kostenbegriff ohne den Umweg einer Hypothesenbildung Wiederbeschaffungswerte, Festwerte, entscheidungstheoretisch abzuleitende "generelle Kostenwerte" usw. angesetzt werden. Auf Grund dieser Möglichkeiten, insbesondere wegen des noch nicht ausdiskutierten Problems der "Bewertung" fluktuierender Or-

1) Zum Nutzenbegriff vgl. dagegen Abschn. 4.5.1. dieser Arbeit.

2) Vgl. Koch (1958), S. 361 ff.

3) Heinen/Sabathil (1975), S. 792.

4) Vgl. Heinen (1974a), S. 88.

5) Heinen (1974a), S. 87.

ganisationsmitglieder z. B. zu Anschaffungs- oder zu Wiederbeschaffungswerten erweist sich der wesentlich weitere wertmäßige Kostenbegriff als vorteilhafter für die Frage der Fluktuationskostenermittlung.¹⁾ Darüber hinaus ist er auch in Theorie und Praxis weitgehend gebräuchlich. Er wird daher in der Folge zugrunde gelegt, wobei - soweit erforderlich - auch Opportunitätskosten in die Betrachtung einbezogen werden.

Die Ermittlung von Fluktuationskosten wirft zugleich die Frage ihrer Zurechnung auf. Einige grundlegende damit zusammenhängende Probleme sollen im folgenden erörtert werden.

Die Ermittlung und die Zurechnung von Kosten lassen sich vielfach nicht völlig voneinander trennen: mit dem angewandten Ermittlungsverfahren ist in der Regel auch über die Zurechnung der Kosten entschieden. Werden Kosten als Einzelkosten erfaßt, so lassen sie sich der jeweiligen Bezugsgröße unmittelbar zurechnen, während Gemeinkosten per definitionem nur einer Mehrheit von Bezugsgrößen zuzurechnen sind und damit auch nur für eine Mehrheit von Bezugsgrößen erfaßt werden können. Besonders offensichtlich wird dieser Zusammenhang bei den unechten Gemeinkosten: Diese können als Einzelkosten erfaßt und damit jeweils einer Bezugsgröße direkt zugerechnet werden. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit unterbleibt jedoch eine derartige "Einzelermittlung".²⁾ Damit fehlt aber auch die Möglichkeit einer Zurechnung zu der eigentlichen Bezugsgröße, so daß eine Bezugsgröße "höherer Ordnung" als Zurechnungsbasis gewählt werden muß. Mit der Wahl der Ermittlungsmethode ist hier also zugleich die Zurechnungsbasis determiniert (zumindest insofern, als die Wahlmöglichkeiten von Zurechnungsbasen eingeschränkt sind).

1) Zur Wertkomponente des wertmäßigen Kostenbegriffs vgl. Heinen (1974a), S. 73 ff. Zum wertmäßigen Kostenbegriff allgemein vgl. ebenda, S. 55 ff.; vgl. weiter Heinen (1975f), Sp. 2315.

2) Vgl. Heinen/Sabathil (1975), S. 805.

Eine Kostenzurechnung erfolgt stets anhand allgemeiner Prinzipien.¹⁾ Nach dem Kostenverursachungsprinzip sollen "jedem Kostenträger die Kostenteile zugerechnet werden, die er verursacht hat".²⁾ Weiterhin sollen "alle Rechenoperationen in Richtung auf den Kostenträger - wie Erfassung, Verteilung und Zurechnung der Kosten - den Entstehungsursachen Rechnung tragen".³⁾ Dabei kann das Verursachungsprinzip nur beim Vorliegen eines direkten Kausalzusammenhangs verwirklicht werden.⁴⁾ Kostenträger kann auch jede sinnvollerweise als Ursache zu bezeichnende Größe sein; letztlich lassen sich Kosten auch Entscheidungen zurechnen. Dies führt zum Identitätsprinzip: Danach "können dem Verzehr bzw. der Inanspruchnahme eines Kostengutes nur dann und nur insoweit Ausgaben eindeutig zugeordnet werden, als sowohl der Verzehr des Kostengutes bzw. seine Inanspruchnahme als auch die Entstehung der Ausgaben bzw. Ausgabenverpflichtung durch dieselbe Entscheidung oder Kette von Entscheidungen und Ausführungsmaßnahmen ausgelöst werden".⁵⁾ Das Durchschnittsprinzip schließlich stellt lediglich auf Mittel-Zweck-Beziehungen ab. Es findet in der Regel bei nicht verursachungsgemäß zurechenbaren oder zugerechneten Kosten Anwendung. Diese werden durch die Zahl der Bezugsgrößeneinheiten dividiert; somit wird "eine gleichverteilte Inanspruchnahme der Kostengüter (unterstellt), obwohl über die Art der Verteilung nichts gesagt werden kann".⁶⁾

Nachdem nun die wichtigsten allgemeinen Prinzipien der Kostenzurechnung skizziert sind, kann auf das Problem der Zurechnung der Fluktuationskosten

1) Vgl. zur Kostenzurechnung a. Heinen (1975e), Sp. 2294 f.

2) Heinen (1975c), S. 16.

3) Heinen (1975c), S. 16.

4) Vgl. Biergans (1968), S. 15.

5) Riebel (1969), S. 62 f.

6) Heinen/Sabathil (1975), S. 812.

eingegangen werden. Die Frage nach der Verursachung der Fluktuationskosten wirft zunächst die Frage nach der Verursachung der Fluktuation auf. Wie bereits ausgeführt, soll nach einer einfachen und praktikablen Entscheidungsregel als Initiator angesehen werden, wer zuerst kündigt.¹⁾ Damit wären einem fluktuierenden Individuum bzw. - gemäß dem Identitätsprinzip - seiner Fluktuationsentscheidung alle sich daraus ergebenden Kosten zuzurechnen. Es ist wenig zweckmäßig (und wohl auch unmöglich), an dieser Stelle nach weiteren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu forschen, wenn sich herausstellt, daß private Gründe ausschlaggebend für die Fluktuationsentscheidung waren. Waren jedoch betriebliche Determinanten ausschlaggebend, so können die Fluktuationskosten nach dem Verursachungsprinzip den von der Organisation zu verantwortenden Einflußfaktoren zugeordnet werden bzw. - nach dem Identitätsprinzip - den diesen Faktoren zugrundeliegenden Entscheidungen. Es zeigt sich nun, daß man sich alsbald in einem vielstufigen Begründungsregreß befindet: Sind beispielsweise schlechte Arbeitsplatzbedingungen die Ursache für die Fluktuation, so läßt sich möglicherweise feststellen, daß diese schlechten Arbeitsplatzbedingungen von veralteten Maschinen herrühren; eine Investitionsentscheidung zum Kauf neuer Maschinen konnte aber z.B. aufgrund vorausgegangener Verluste nicht getroffen werden; die erlittenen Verluste wiederum können auf Fehlentscheidungen der Marketingabteilung zurückführbar sein usw. Offensichtlich muß man zwangsläufig mehr oder weniger willkürlich diese unter Umständen endlose²⁾ Kette von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen an einer bestimmten

1) Vgl. Abschn. 2.2. dieser Arbeit.

2) Die Kette kann auch in sich geschlossen sein; z.B. schlechter Absatz aufgrund veralteter Maschinen sowie hoher Fluktuationsraten mit den dadurch verbundenen hohen Ausschußquoten während der Anlernzeit. In diesem Fall erscheint jede Stelle der Kette "gleichberechtigt", so daß man an jeder beliebigen Stelle mit der Verfolgung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufhören kann - ein offensichtlich wenig befriedigendes Ergebnis.

Stelle abbrechen. Hinzu kommt, daß jede Wirkung mehrere Ursachen haben kann. Die damit erforderlich werdende Aufteilung der Fluktuationskosten vermag aber das Kostenverursachungs- oder Identitätsprinzip nicht mehr zu leisten; sie könnte nur noch willkürlich geschehen. Davon abgesehen erscheint es aber auch wenig sinnvoll, ein ganzes Bündel von Ursachen festzustellen, um dem Verursachungsprinzip Genüge zu tun und anschließend eine notwendigerweise willkürliche Aufteilung von Kosten auf diese Ursachen vorzunehmen. Daher empfiehlt es sich, für die Kostenzurechnung die Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge spätestens dann abzubrechen, wenn eine Aufteilung der Kosten gemäß dem Kostenverursachungsprinzip aufgrund mehrerer simultan wirkender Einflußgrößen nicht mehr möglich ist¹⁾ und nur noch nach dem angeführten Durchschnittsprinzip vorgegangen werden könnte.

Analysiert man die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der Einflußgrößenhierarchie nicht ausgehend von den Determinanten der Fluktuation, sondern von den verursachten Fluktuationskosten, so werden die einzelnen Fluktuationskostenarten relevant. So lassen sich z. B. die unmittelbaren Abgangskosten direkt dem Austritt aus der Organisation zurechnen, die Einstellungskosten für den Nachfolger können diesem Zugang zugerechnet werden. Unter Anwendung des bisher Gesagten findet dabei zugleich das Problem eine Lösung, ob Kosten der Neueinstellung dem neuen oder dem ausgeschiedenen Organisationsmitglied zuzurechnen sind. Die Feststellung, daß sie alternativ beiden zurechenbar sind, stellt nur scheinbar einen Widerspruch dar: Unter Bezugnahme auf die angeführten allgemeinen Prinzipien der Kostenzurechnung ergibt sich, daß sie je nach der Ebene der zugrundegelegten Bezugsgrößenhierarchie, von der aus man die Zurechnung vornimmt, dem Neuzugang zuzurechnen sind, wenn man sich auf einer hierarchischen Bezugsgrößenbene befindet, auf der dieser die "Ursache" darstellt; dem ausgeschie-

1) Für andere Zwecke, z. B. für Zwecke der Fluktuationssteuerung bzw. -beeinflussung, kann eine weitere Analyse sinnvoll sein.

denen Organisationsmitglied sind sie zuzurechnen, wenn man - eine Stufe weiter in der Hierarchie - dieses als Ursache der Neueinstellung ansieht und damit als 'Kostenverursacher'. Auf die einzelnen zuzurechnenden Arten von Fluktuationskosten wird in der Folge näher eingegangen.

4.2. Traditionelle Ansätze zur Ermittlung der betrieblichen Fluktuationskosten

Es erscheint "unverständlich, warum bisher keine Norm gefunden wurde, um die Kosten des zwischenbetrieblichen Personalwechsels annähernd richtig bestimmen zu können"¹⁾, bemerkte Klein noch 1959. Das Fehlen von Untersuchungen und Konzeptionen zur Erfassung der Fluktuationskosten im deutschsprachigen Raum war damals auch von anderen Autoren registriert worden; dies führte zur damaligen Zeit zu einer Reihe von Ansätzen und Modellen, die einen differenzierten Ausweis der Fluktuationskosten zum Ziel haben und die sich alle im Rahmen des "klassischen" betrieblichen Rechnungswesens bewegen. Sie sollen im folgenden dargestellt werden.

4.2.1. Die Fluktuationskostenermittlung auf der Basis des zeitlichen Ablaufs des Personalwechsels

Einer der ersten systematischen Ansätze in der deutschsprachigen Literatur stammt von Dubler, der die betriebswirtschaftlichen Einflüsse des Personalwechsels in "administrative Kosten", "Leistungsausfall" und "indirekte Erhöhung der Selbstkosten" unterteilt und bei den administrativen Kosten in Entlassungskosten, Einstellungskosten, Einführungskosten und Anlernkosten

1) Klein (1959), S. 19.

differenziert.¹⁾ Zur Berechnung der Fluktuationskosten schlägt Dubler folgendes Schema vor: "Berechnung der effektiv feststellbaren Kosten" (z. B. Aufwendungen für Inserate, ärztliche Untersuchungen usw.), "Aufwand an Verwaltungsarbeit" (z. B. Entlassungsformalitäten, Einstellungsformalitäten, Buchungen, Einführung am Arbeitsplatz), "Berechnung des Leistungsausfalles infolge Produktionszeitverlust" (bedingt durch Einarbeitung und deren Auswirkungen) und "weitere Faktoren, die sich nicht genau berechnen lassen" (z. B. höhere Unfallrate, größerer Ausschuß und Materialverbrauch, höhere Reparaturkosten, schlechtere Qualität, Verlust von Goodwill).²⁾ Gerade der Hinweis auf so schwierig erfaßbare - nicht nur kostenwirksame - Konsequenzen hoher Fluktuationsraten wie Anstieg der Unfallrate oder Verlust von Goodwill erscheint bemerkenswert an diesem Schema.

Das Berechnungsschema Dublers wurde offensichtlich von Goossens übernommen, der die Fluktuationskosten in ähnlicher Weise "nach dem zeitlichen Ablauf eines Personalwechsels" aufgliedert³⁾. Wird durch Fluktuation die Neubesetzung einer Stelle notwendig, so sind nach Goossens "die wichtigsten Kosten" die Kosten der Einstellung, die Kosten der Einführung, die Kosten der Einarbeitung und die Kosten der Entlassung. Die Einstellungskosten werden nach Personal- und Sachkosten differenziert. Zu den Personalkosten der Einstellung gehören dabei die Aufwendungen für ärztliche und psychologische Gutachten sowie das Entgelt (Lohn bzw. Gehalt) des Personalleiters, des Personalsachbearbeiters, des bzw. der (künftigen) Vorgesetzten sowie des Betriebsrates für die Zeit der Auswahl und Einstellung, falls und insoweit diese mit der Einstellung beschäftigt waren. Sachkosten fallen an für Inserate, Räume, in denen Auswahl und Einstellung vorgenom-

1) Vgl. Dubler (1955), S. 50 ff.

2) Vgl. Dubler (1955), S. 68 f.

3) Vgl. Goossens (1957), S. 117 - zum folgenden vgl. ebenda, S. 118 ff.

men werden, für die Einrichtung dieser Räume und für Telefon, Papier, Porti.¹⁾

Als Kosten der Einführung werden diejenigen Kosten bezeichnet, die in der Zeit zwischen der Einstellung und der ersten Arbeit anfallen, und zwar für die Bekanntmachung der Betriebsordnung, die Vorstellung bei Kollegen, Vorgesetzten und evtl. Untergebenen, die Orientierung über Rechte und Pflichten im neuen Arbeitsbereich sowie die sachliche Einweisung in die neue Arbeit, evtl. durch Unterweisung oder Anlernung. Personalkosten fallen wiederum an für den Personalleiter, den oder die Vorgesetzten, die Mitarbeiter und - nicht zu vergessen - den Eingestellten selbst, der während dieser Zeit Lohn bzw. Gehalt bezieht ohne eine adäquate Gegenleistung zu erbringen. Sachkosten entstehen für Maschinen und Materialien, die bei der Ein- und Unterweisung gebraucht bzw. verbraucht werden.

Zu den Kosten der Einarbeitung rechnet Goossens übernormalen Maschinenverschleiß, wie er infolge nicht sachgemäßer Behandlung auftreten kann, sowie übernormalen Mehrverbrauch. Weiterhin treten während der Einarbeitungszeit Minderleistungen dadurch auf, daß der arbeitende Mensch seine "Normalleistung" erst am Ende der Einarbeitungsphase erlangt. Die Differenz zwischen der erbrachten Leistung und der "Normalleistung" wird von Goossens als "Verlust" bezeichnet.²⁾ In der Tat liegen "Kosten" in Höhe des entgangenen Gewinns vor. Eine "Opportunitätskostenbetrachtung" ließe sich auch bei den Löhnen und Gehältern bzw. bei den Materialien und Maschinen-

1) In einer späteren Umfrage, an der sich 39 Firmen mit insgesamt 150 000 Beschäftigten und über 26 500 Neuzugängen (im Jahr 1968) beteiligten, ermittelte Goossens allein für die "reinen Insertionskosten" einen Durchschnittsbetrag von 500 DM je neu eingestellten Arbeitnehmer. Für Führungskräfte ergaben sich durchschnittliche Insertionskosten von 2691 DM, wobei Höchstwerte bis zu 12 000 DM genannt wurden (vgl. Goossens (1969), S. 243).

2) Vgl. Goossens (1957), S. 121.

zeiten vornehmen, die für die Zeit der Einführung aufgewendet wurden. Es würde dann eine Bewertung z. B. der vom Vorgesetzten aufgewendeten Zeit nicht in Höhe des auf die Einführung entfallenen Gehaltes, sondern in Höhe des "Gewinnverlustes" erfolgen; entsprechend wäre etwa bei den Maschinenzeiten zu verfahren. Es fragt sich jedoch, inwieweit man im Fall der Einführung eines neuen Mitarbeiters von entgangenen Gewinnen sprechen kann, denn würde man z. B. keine Mitarbeiter zur Einarbeitung zur Verfügung stellen, würden diese zwar ihre Arbeitszeit dazu verwenden können, "Gewinne" zu erzielen (entsprechende Absatzmarktlage bzw. Beschäftigungsmöglichkeiten vorausgesetzt), die im Fall der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters der Unternehmung entgehen. Dafür würde der neue Mitarbeiter, da er nicht eingearbeitet ist, mehr Ausschuß produzieren bzw. längere Einarbeitungszeiten benötigen, so daß die in diesem Fall von den Kollegen erzielten Gewinne überkompensiert werden dürften. Bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters kann demnach zwar ein Gewinnentgang vorliegen, wenn die laufende Produktion unterbrochen wird; auf längere Sicht wird sich jedoch ein größerer entgangener Gewinn ergeben, wenn auf die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters verzichtet wird.

Als letzte Kostengruppe nennt Goossens die Kosten der Entlassung. Mit den Kosten ihrer Arbeitszeit sind daran beteiligt der Personalchef, Sachbearbeiter, Vorgesetzte(r), Betriebsrat, evtl. die Rechtsabteilung und schließlich der Fluktuierende selbst. Diese Kosten der Entlassung führt Goossens zwar als Kosten der vierten Phase des Ablaufs der Fluktuation an, gleichwohl können sie durchaus schon früher bzw. gleichzeitig mit anderen Phasen auftreten: z. B. erfolgt vielfach ein Neueintritt in eine Organisation erst nach dem Ausscheiden des "alten" Organisationsmitgliedes, so daß die Entlassungskosten vor der Phase der Einarbeitung anfallen.

Die von Dubler und Goossens vorgelegten Systematisierungen, in denen Fluktuationskostenarten nach dem zeitlichen Ablauf des Personalwechsels geglie-

dert sind, stellen einen Ordnungsrahmen für die Fluktuationskostenermittlung dar. Sie wurden von anderen Autoren in modifizierter Form übernommen bzw. ausgebaut.¹⁾

4.2.2. Die Fluktuationskostenermittlung auf der Basis fixer und variabler Kosten

Biffar schlägt als Kriterium zur Einteilung der Fluktuationskosten nicht den zeitlichen Ablauf des Personalwechsels, sondern die Reagibilität der Kosten auf Änderungen der Anzahl der Fluktuationsvorgänge vor.²⁾ Dem Ansatz liegt also die klassische Einteilung in variable und fixe Kosten zugrunde, wobei Bezugsgröße der einzelne Fluktuationsvorgang ist: Danach "sind unter variablen Kosten solche zu verstehen, die sich mit jedem Abgang ändern und unter fixen Kosten solche, die bis zu einem gewissen Grad der Fluktuation unverändert bleiben".³⁾ Zu den variablen Kosten zählt Biffar die Kosten für Inserate, für Vorstellungskosten von Bewerbern (z.B. Reisekosten, die durch die Unternehmung ersetzt werden), die Kosten der Anlernzeit (unproduktive bzw. nur teilweise produktive Arbeitszeit des Neueingestellten, die jedoch von der Unternehmung bezahlt wird; zusätzliche Maschinenbetriebskosten und Ausschußprodukte, soweit diese die "normale Ausschußquote" übersteigen)⁴⁾, Kosten für Überstunden infolge Fluktuation und schließlich

-
- 1) Vgl. z.B. Klein (1959), S. 19 ff.; Lange (1960), S. 107 ff.; Stramka (1961), S. 180 f.; Steinmann (1962), S. 134 ff.; Radke (1969), S. 340 ff.; vgl. weiter Lux (1965), S. 25 ff.; Aschfalk/Marettke (1966), S. 688 f. - Interessant erscheint die Aufgliederung bzw. Gruppierung der Fluktuationskostenarten in personenbezogene, produktionsbezogene und absatzmarktbezogene Fluktuationskosten bei Storre (1965), S. 191.
 - 2) Vgl. Biffar (1959), S. 293 ff. - Vgl. zu diesem Ansatz auch British Institute of Management (1959), zitiert nach Storre (1965), S. 196.
 - 3) Biffar (1959), S. 294.
 - 4) Dabei lassen sich - eine interessante Erweiterung des "Ausschuß"-

die durch eine evtl. erforderlich werdende Neuverteilung von Arbeitsplätzen an vorhandene Arbeitskräfte zusätzlich entstehenden Kosten (die solange anfallen, bis Ersatz beschafft ist).

Als fixe Kosten werden die anteiligen Kosten der Personalabteilung, des Gesundheitsdienstes und die anteiligen Gehälter von Ausbildern angesehen. Für die "anteilige" Kostenermittlung schlägt Biffar ein Verfahren vor, das letztlich auf der Anwendung des Durchschnittsprinzips basiert und damit nur in einer "Fluktuationsvollkostenrechnung" zur Anwendung gelangen kann.

Auch bei diesem Ansatz werden die Absatzverluste, die evtl. durch eine Beeinträchtigung der Produktion entstehen können, als eigene Kostenkategorie aufgeführt.¹⁾ Fox weist in diesem Zusammenhang auf die Komplexität der Kostenkategorie "Gewinnminderung" hin und stellt die Frage: "Ist nicht auch ein enttäuschter Kunde, der etwas kaufen wollte, ein Verlust? Stellt er nicht, wenn er für immer wegbleibt, für zukünftige Geschäftsperioden eine Minderung des Gewinns dar?"²⁾ Fox reiht derartige Vorgänge unter die "nichtberechenbaren Kosten der Fluktuation" ein³⁾; in der Tat gerät die Fluktuationskostenermittlung hier in Gefahr, zur Spekulation zu werden. Unter Umständen ist es bei entsprechenden Grundgesamtheiten möglich, mit Erfahrungswerten die Wahrscheinlichkeit des endgültigen Verlierens eines "enttäuschten Kunden" und das damit verlorengegangene Auftragspotential abzuschätzen und somit einem Fluktuationsvorgang einen

Begriffes - nach Biffar auch Irrtümer bzw. Fehlentscheidungen, die von neuen Organisationsmitgliedern im Bereich des Ein- oder Verkaufs begangen werden, als Ausschuß auffassen und die hierfür anfallenden Kosten zu den Ausschußkosten rechnen.

1) Vgl. Biffar (1959), S. 295.

2) Fox (1960), S. 156.

3) Vgl. Fox (1960), S. 156.

durchschnittlich zu erwartenden entgangenen Gewinn zuzurechnen. Problematisch bleibt die Frage, wieviele Jahre "Zukunft" man einbeziehen soll, um den (herabdiskontierten) Wert des erwarteten Auftragspotentials zu berechnen. Eher abzuschätzen sind mögliche Konventionalstrafen bei Nichteinhaltung von Absatzverpflichtungen auf Grund von Fluktuation.

Der Systematisierungsansatz Biffars erweist sich insofern als vorteilhaft, als durch die Differenzierung in fluktuationsvariable und -fixe Kosten aufgezeigt wird, welche Kosten kurzfristig abgebaut werden können bzw. kurzfristig ansteigen, wenn ein Abbau der Fluktuation gelingt bzw. ein Anstieg nicht vermieden werden kann oder nicht vermieden wird. Probleme verrechnungstechnischer Art können sich jedoch ergeben, weil die variablen Fluktuationskosten offensichtlich keine proportionalen Kosten sind.¹⁾ So kann z. B. bei Führungskräften - in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage - eine mehrfache Wiederholung einer Anzeigenaktion erforderlich werden, bis ein geeigneter Bewerber gefunden ist; ebenso können die Anlernkosten in Abhängigkeit vom jeweiligen Ausbildungsstand beträchtlich schwanken.²⁾ Eine mögliche Verbesserung ergibt sich durch den Vorschlag, "die Belegschaft in verschiedene Gruppen aufzuteilen und die variablen Kosten, insbesondere die der Anlernzeit, für jede Gruppe gesondert zu berechnen".³⁾

1) Dies wird allerdings von Biffar auch nicht behauptet.

2) Formal gesehen kann die Problematik nicht proportional zur Bezugsgröße anwachsender variabler Kosten durch Bildung von Einzel- und Gemeinkosten der Fluktuation umgangen werden. Einteilungskriterium der Fluktuationskosten wäre dann nicht die Reagibilität der Kosten auf Veränderungen der Bezugsgröße, sondern ihre Zurechenbarkeit auf die Bezugsgröße. Einzelkosten sind danach die einem Fluktuationsvorgang direkt zurechenbaren Kosten, Gemeinkosten können nur einer Gesamtheit von Fluktuationsvorgängen zugerechnet werden.

3) Biffar (1959), S. 295.

4.2.3. Sonstige Möglichkeiten der Fluktuationskostenermittlung

Eine Reihe von weiteren Vorgehensweisen bei der Ermittlung der Fluktuationskosten, die zu den traditionellen Ansätzen gezählt werden können, wurde im anglo-amerikanischen Sprachraum entwickelt. Die wichtigsten Methoden, die von den zuvor dargestellten abweichen, werden im folgenden skizziert.

Die von Gaudet referierten Verfahren "Worker Value Unit Approach" und "Profit Foregone Technique"¹⁾ stellen im Gegensatz zu den bisher dargestellten Verfahren primär auf die Ermittlung der Fluktuationskosten nicht für einen einzelnen Arbeitnehmer, sondern für die gesamte Unternehmung ab. Der Grundgedanke der beiden Verfahren besteht in der Ermittlung der Kosten "by assuming no turnover (ideal conditions) and then arriving at turnover costs by subtracting actual conditions from the ideal ones"²⁾. Die "Worker-Value-Unit-Methode" ermittelt dabei zunächst einen durchschnittlichen monetär bewerteten Output je Arbeitnehmer in Form eines "Deckungsbeitrags", wobei zwischen direkten (z. B. Material) und indirekten Kosten (z. B. Verwaltung) unterschieden wird:

"Since there are no direct costs when the worker is not working, the value to management of the average daily output per worker (the WVU) is the contribution which that worker's output makes to meeting indirect costs and to creating profit. The WVU is calculated by dividing 'indirect cost plus profit' for a given period by the number of man-days worked during that period."³⁾

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Gaudet (1960), S. 59 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Gaudet (1960), S. 61.

3) Gaudet (1960), S. 61.

Die gesamten Fluktuationskosten ergeben sich dann als Produkt aus der Anzahl der durch die Fluktuation ausgefallenen Arbeitstage und dem WVU. Offensichtlich wird mit dieser Berechnungsmethode im Vergleich zu den zuvor dargestellten Methoden nur ein Teil der Fluktuationskosten erfaßt; dieser Teilbetrag ist zudem nur dann informativ, wenn der Berechnung eine größere Gesamtheit von Arbeitnehmern zugrundeliegt, so daß sich die unterschiedlichen Output's einzelner Arbeitnehmer auszugleichen vermögen.

Ebenso stellt die "Profit Forgone Technique" auf die gesamte Unternehmung ab. "The profit foregone method uses the actual profit for the period under consideration and subtracts it from the estimated profit which would have been realized had no turnover existed."¹⁾ Dieses Verfahren geht damit bei der Ermittlung von Fluktuationskosten nicht primär von der Kosten-
seite aus, wie die bisher dargestellten Methoden, sondern von der Erlös-
seite.²⁾

Zur Klärung der Frage, an welcher Stelle die Unternehmung eine Fluktuationsbeeinflussung ansetzen sollte, sind weder die "Profit Forgone Technique" noch der "Worker Value Unit Approach" geeignet, denn sie zeigen die Folgen der Fluktuation nur global auf und differenzieren nicht nach einzelnen Entscheidungsvariablen der Unternehmung.

Abschließend sei noch auf eine Variante der Fluktuationskostenermittlung hingewiesen, die als "Umfrage-Methode" bezeichnet werden kann.³⁾ Sie beinhaltet eine Umfrage bei einer größeren Anzahl von Unternehmungen, "asking for estimates of labor-turnover costs either for particular types of

1) Gaudet (1960), S. 63.

2) Vgl. Storre (1965), S. 193 ff., dort nach Pearce (1954).

3) Vgl. Gaudet (1960), S. 57 ff.

employees or for company averages!"¹⁾ Die hierbei ermittelten Ergebnisse können gegebenenfalls nach Branchen aufgegliedert werden. Zwei Zwecke können mit dieser Methode erfüllt werden: Zum einen kann eine Durchschnittsgröße als Vergleichsmaßstab ermittelt werden, mit dessen Hilfe es einer Unternehmung möglich wird, die Höhe der eigenen Fluktuationskosten besser zu beurteilen und die Frage des Einsatzes von Beeinflussungsmaßnahmen auf der Grundlage dieses Kostenvergleichs zu entscheiden. Zum anderen kann damit eine Unternehmung, die selbst keine Fluktuationskosten ermittelt, wenigstens ungefähr die bei ihr entstehenden Fluktuationskosten abschätzen.²⁾

4.3. Neuere Ansätze zur Ermittlung der betrieblichen Fluktuationskosten

4.3.1. Die Grundkonzeption der neueren Ansätze

Den neueren Verfahren zur Ermittlung betrieblicher Fluktuationskosten liegt die Idee zugrunde, das Potential an menschlichen Arbeitskräften in Organisationen als Humanvermögen zu betrachten und zu bewerten. Dies stellt gegenüber der bisherigen Vorgehensweise einen grundsätzlich neuen Ansatzpunkt dar. Die Bewertung und die rechnungstechnische Erfassung des betrieblichen Humanvermögens wird dabei in der Literatur erst seit einiger Zeit diskutiert:

1) Gaudet (1960), S. 57.

2) Die "Umfragemethode" kann nicht als Kostenermittlungsmethode eigener Art angesehen werden, da sie selbst wiederum auf den Ermittlungsergebnissen anderer Methoden beruht. Sie liefert somit keine "originären", sondern "derivative" Ergebnisse, die zum Teil auch auf bloßen Schätzungen beruhen können. Daß eine derartige Vorgehensweise nicht von vornherein wertlose Ergebnisse liefert, hat - in anderem Zusammenhang - die Delphi-Methode gezeigt (vgl. hierzu z.B. Marr/Picot (1975), S. 451 f.).

"Traditionally the economist's interests were focused on the classical factors of production ... Today, however we are confronted with an economic vocabulary that intermixes these older concepts, so that one finds frequent references to 'human capital' and 'human resources'. Whether or not these verbal innovations have any special merit in themselves, they do serve to point up a fundamental fact: the quantity and quality of human population are coming to be vital considerations in most areas of economic analysis."¹⁾

Die Notwendigkeit eines personalbezogenen Rechnungswesens ergibt sich formal auch aus der an das betriebliche Rechnungswesen gestellten Forderung einer vollständigen periodengerechten Kosten-/Nutzenerfassung als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. "Denn bei Entscheidungen auf Grund der üblicherweise verfügbaren Daten des Rechnungswesens bleiben die Personalwirkungen zu einem beträchtlichen Teil unberücksichtigt, obwohl sie (nach Kosten oder Effektivität) tatsächlich die zukünftige Lage der Unternehmung wesentlich beeinflussen."²⁾ So wird zum Beispiel im traditionellen Rechnungswesen im Falle einer kostenintensiven Anwerbung eines für zukünftige Aufgaben benötigten Spezialisten der Gewinn der laufenden Periode zu niedrig ausgewiesen,³⁾ jedenfalls niedriger, als wenn eine Aktivierung der Anwerbkosten bzw. -ausgaben analog einer Investition des Sachvermögens erfolgt wäre. Umgekehrt, und zwar analog zur außerplanmäßigen Abschreibung bei materiellen Investitionen, wäre zu verfahren, "wenn durch ungeeignete Personalpolitik und Personalführung Arbeitskräfte kündigen, und sich so die Beschaffungs- und Entwicklungsausgaben für das betreffende Personal auf einen kürzeren Zeitraum verteilen, als bei der Beschaffung oder Entwicklung unterstellt wurde."⁴⁾ Flamholtz führt hierzu aus:

1) Schnore (1964), S. 147.

2) Wächter (1974), S. 128.

3) Vgl. Wächter (1974), S. 129.

4) Wächter (1974), S. 129. - Zur Notwendigkeit eines personalbezogenen Rechnungswesens vgl. auch Brummet/Pyle/Flamholtz (1968), S. 20 f.

"In the short run, for example, a divisional manager can put pressure on people to temporarily increase their productivity or reduce costs, with the effects upon employee motivation, attitudes, and labor relations going unmeasured. As a result, highly trained and skilled employees become dissatisfied and leave an organization. The cost of replacing them may be substantial."¹⁾

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Erfassung von Auswirkungen getroffener bzw. zu treffender Entscheidungen auf das betriebliche Humanvermögen in einem personalbezogenen Rechnungswesen. So kann auch die Gefahr vermieden werden, "Scheinerfolge" auszuweisen und auf dieser Basis Fehlentscheidungen zu treffen.

Die Gründe dafür, daß das traditionelle Rechnungswesen die Existenz des betrieblichen Humanvermögens lange Zeit nahezu völlig ignoriert hat, sind vielfältig. Zum einen liegen brauchbare theoretische Ansätze erst in neuerer Zeit vor; zum anderen bleiben neben dem "Humankapital" auch andere Vermögenswerte außer Ansatz, z.B. selbstentwickelte Patente.²⁾ An sich nur für externe Informationszwecke gedachte gesetzliche Bestimmungen schlugen auch auf die interne Behandlung derartiger Vermögenswerte durch. Witte begründet in ähnlichem Zusammenhang fehlendes Investitionsbewußtsein bei Ausbildungsausgaben mit der Tatsache, daß etwa die Ausbildung kein sichtbares Investitionsobjekt verkörper'e, daß es sich um einen geistigen Tatbestand handle, "der weder sichtbar noch exakt meßbar" sei, daß Quantifizierungs- und Erfolgszurechnung kaum möglich seien.³⁾

1) Flamholtz (1974b), S. 4; vgl. hierzu a. Brummet (1974), S. 5; Lawler (1974), S. 2 f.

2) So darf nach § 153 Abs. 3 AktG "für immaterielle Anlagewerte ... ein Aktivposten nur angesetzt werden, wenn sie entgeltlich erworben wurden."

3) Vgl. Witte (1962), S. 216 f. - Vgl. weiter Brummet/Pyle/Flamholtz (1968), S. 21 f.; Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness (1971), S. 165 f.; Gadomski (1974), S. 216; Voigt (1974), S. 1 f.; vgl. a. Zimmerer (1973), S. 291. - Ein weiterer Grund mag auch darin zu sehen sein, daß - wie Schoenfeld in anderem Zusammenhang feststellt - die "Bewertung" des Menschen "in die Zeiten des vorgeschichtlichen Sklavenhandels" zurückreicht (vgl. Schönfeld (1974), S. 1); dieser historische

Der rechnungstechnische Ansatz, der trotz der (hier nur angedeuteten) Problematik die Erfassung von Bestand und Veränderungen des betrieblichen Humankapitals zum Gegenstand hat, ist der des "Human Resource Accounting". Der Begriff des Human Resource Accounting (auch: Human Resources Accounting, Human Resources Measurement, Human Asset Accounting) wird in der Literatur keineswegs einheitlich definiert.¹⁾ Vielfach wird darunter der Versuch verstanden, "Investitionen in das Personal einer Unternehmung zu quantifizieren, um dadurch bessere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen."²⁾ Dabei sind als Humankapitalinvestitionen "prinzipiell alle jene Tätigkeiten anzusprechen, die, bedingt durch Veränderungen der physischen und geistigen Fähigkeiten von Arbeitskräften, Produktivitätssteigerungen bewirken oder zumindest zu erzielen trachten."³⁾ Eine Erweiterung der Begriffsfassung insofern, als nicht nur Tätigkeiten, sondern auch die Ergebnisse von Tätigkeiten (also z. B. nicht nur die Anwerbung, sondern auch das "erworbene" Organisationsmitglied selbst) zum Begriff der Investition gerechnet werden, dürfte zweckmäßig sein;⁴⁾ weiterhin erscheint es sinnvoll, auch die Personalakquisitionskosten unter den Begriff zu subsumieren.

Zusammenhang kann negative Assoziationen und damit negative Attitüden gegenüber Bewertungsverfahren hervorrufen, die den Menschen zum Gegenstand haben.

- 1) Vgl. hierzu und zum folgenden Conrads (1974), S. 379 ff.
- 2) Stark (1972), S. 99.
- 3) Weiermair (1975), S. 384.
- 4) Zum Investitionsbegriff vgl. allgemein Heinen (1957), S. 16 ff. und S. 85 ff.; vgl. weiter z. B. Biergans (1973), S. 24 ff.; Lachhammer (1972), S. 18 ff.; Schwarz (1975), Sp. 1974-1978.

Brummet, Pyle und Flamholtz setzen bei ihrem Ansatz die Schwerpunkte etwas anders: "Human resource accounting is the process of identifying, measuring, and communicating information about human resources to facilitate effective management within an organization. In a particular organization, it involves measurements of the acquisition cost, replacement cost, and economic value of human resources, and their changes through time."¹⁾ Diesem Ansatz liegt die Vorstellung eines umfassenden Informationssystems über das betriebliche Humanvermögen für das Management zu Grunde. In ähnlicher Weise sieht Hermanson im "Human Resource Accounting eine Jahresabschlußrechnung über das betriebliche Humanvermögen, die entweder nur für unternehmensinterne Zwecke aufgestellt wird oder als integrierter Bestandteil in den publizierten Jahresabschlußrechnungen erscheint."²⁾ Waters schließlich legt den Schwerpunkt der Betrachtung auf die Quantifizierung bisher noch nicht erfaßter Kosten und Nutzen: "Human-resources accounting provides a new conceptual framework to evaluate the real costs and benefits of a firm's human assets."³⁾

Der wohl am weitesten entwickelte Ansatz einer Humanvermögensrechnung stammt von Flamholtz:

"... human resource accounting means measuring the investment made by organizations in people, the cost of replacing those people, and the value of people to the enterprise ... management needs measurements of the cost and value of human resource to make decisions in all phases of the human resource management process: acquisition, development, allocation, conservation, utilization, evaluation and reward of human resources."⁴⁾

1) Brummet/Pyle/Flamholtz (1968), S. 20.

2) Conrads (1974), S. 379 f.; dort nach Hermanson (1964), S. 6.

3) Waters (1972), S. 41.

4) Flamholtz (1974b), S. 2; vgl. a. Flamholtz (1974a), S. 3.

Zur Realisierung dieser Aufgaben konzipierte Flamholtz ein "Kontinuum von fünf Human Resource Accounting Systemen", das von einem "elementaren" System bis zum "totalen Human Resource Accounting" reicht¹⁾ und damit den unterschiedlichen Erfordernissen und Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Organisationen gerecht werden soll.

Alle Definitionen sehen letztlich im Human Resource Accounting ein Informationsinstrument über das betriebliche Humanvermögen. Ob und inwieweit die gelieferten Informationen nicht nur für interne, sondern auch für externe Zwecke verwendet werden, bleibt dabei - solange vom Gesetzgeber eine Publizierung nicht gefordert wird - der einzelnen Unternehmung überlassen. Damit läßt sich Human Resource Accounting allgemein als Informationsinstrument des betrieblichen Rechnungswesens kennzeichnen, das der quantitativen und qualitativen Erfassung tatsächlicher und möglicher Tatbestände und Vorgänge innerhalb des betrieblichen Humanvermögens dient, die erfaßten Daten weiter verarbeitet und an interne und gegebenenfalls externe Personen weiterleitet. Human Resource Accounting ist somit ein Teil des betrieblichen Rechnungswesens in seiner weitesten Fassung.²⁾

1) Vgl. Flamholtz (1974a), S. 271 ff. und Flamholtz (1974b), S. 15 ff.

2) Zum betrieblichen Rechnungswesen vgl. Heinen/Sabathil (1975), insbesondere S. 789. Die Ansätze, Human Resource Accounting durch eine verhaltenspsychologische Ergänzung weiterzuentwickeln, haben noch zu keinem umfassenden, allgemein anerkannten System geführt. So kommen Dermer/Siegel zu dem Ergebnis: "If behavioral scientists can establish valid relationships and reliable bases upon which accountants can base measurements, there is no reason why these measurements should not be used to supplement traditional accounting information. But until a valid behavioral foundation has been established, accountants should retain their traditional conservatism." (Dermer/Siegel (1974), S. 97). Darunter verstehen Dermer/Siegel die Beibehaltung des angesichts der neueren Versuche nun schon "klassisch" zu nennenden Human Resource Accounting, das nicht Gebrauch macht von der Messung von Variablen "such as motivation and group cohesion which determine a person's value to a formal organization." (Dermer/Siegel (1974), S. 88).

Offen bleibt hierbei noch der Begriff des "Humanvermögens". Differenziert man zwischen dem unbewerteten und dem bewerteten mengenmäßigen Bestand, so läßt sich eine mengenmäßige Ermittlung des Vermögens und eine Bewertung desselben unterscheiden.¹⁾ Die Mengenkompente des Humanvermögens besteht in der Gesamtheit der Organisationsmitglieder. Die mengenmäßige Ermittlung bereitet somit keine grundsätzlichen Schwierigkeiten; allenfalls Abgrenzungsprobleme (z. B. bei Zeitarbeitern) können auftreten. Dies ist anders bei der Vermögensbewertung. Die Zugehörigkeit eines Mitglieds zu einer Organisation sagt noch nichts über dessen Wert aus, und auch nichts über den Wert der Gesamtheit der Organisationsmitglieder, der nicht notwendig identisch zu sein braucht mit der Summe der Einzelwerte. Schwierigkeiten ergeben sich insbesondere dann, wenn man unter Humanvermögen "sowohl den Wert der Produktionskapazität der menschlichen Komponente eines Unternehmens als auch den Wert seines Goodwill bei den Kunden"²⁾ versteht. Der Wert eines Menschen an sich läßt sich, wenn überhaupt, jedenfalls nicht generell angeben, da ein Individuum offensichtlich für sich, für seine Familie, für den Staat, für verschiedene Untergruppen der Gesellschaft oder für die Wirtschaft, jeweils einen anderen Wert hat.³⁾ Noch schwieriger als eine derartige kategoriale Einordnung solcher Werte im Sinne einer Rangordnung ist die Bestimmung des absoluten Wertes. Hinsichtlich der Erfassungsbasis erscheint gegenwärtig "ein Abgehen von der geldmäßigen Bewertung ... mangels Erfahrungen mit anderen Bewertungsgrundlagen unzumutbar, wenn auch nicht unmöglich."⁴⁾ Daher beruhen die bisher vorliegenden Bewertungsansätze in der Regel auf geldmäßiger Bewertung. "Es sind bisher vorgeschlagen worden: Lohn und Gehalt, akkumulierte Vergangenheitskosten, kapitalisierter Gewinn, Wiederbeschaffungskosten eines vergleichbaren Lei-

1) Ähnlich Conrads (1974), S. 378.

2) Likert (1975), S. 174.

3) Vgl. Schönfeld (1974), S. 1.

4) Schönfeld (1974), S. 9.

stungspotentials, Marktpreise (soweit vorhanden) und Opportunitätskosten ..."¹⁾ Von der Wahl des generellen Wertansatzes hängen der Wert des Humanvermögens und damit der Vermögensverlust ab, der bei einer Verminderung des Humanvermögens durch Fluktuation entsteht. Auf die Wertkomponente des Humanvermögens ist im Zusammenhang mit der Ermittlung der Fluktuationskosten im nächsten Abschnitt näher einzugehen.

Die Auswirkungen der Fluktuation auf das betriebliche Humanvermögen liegen damit auf zwei Ebenen: Die Fluktuation beeinflusst in quantitativer Hinsicht den Personalbestand einer Unternehmung, indem sie zunächst (wenn keine Ersatzeinstellung erfolgt) die Mengenkomponeute des Humanvermögens reduziert. Zum anderen vermindert sie das personelle Potential in qualitativer Hinsicht, da der Unternehmung spezifische Fähigkeiten bzw. Potentiale entzogen werden. Dies kann monetär bewertet werden. "Fluktuationszahlen erhalten durch eine derartige monetäre Unterlegung eine erheblich bessere Aussagekraft."²⁾

Die in diesem Abschnitt aufgezeigten Grundgedanken des Human Resource Accounting stellen den Ausgangspunkt dar, von dem aus neuere Ansätze zur Fluktuationskostenbetrachtung konzipiert wurden. Entscheidend bei den neueren Ansätzen ist der Gedanke, daß durch Fluktuation grundsätzlich ein Verlust des betrieblichen Humanvermögens erfolgt, der zu erfassen ist (was eine vorherige Ermittlung des betrieblichen Humanvermögens voraussetzt).

1) Schönfeld (1974), S. 9. - Vgl. a. ebenda, S. 9 ff.; Stark (1972), S. 99 ff.

2) Marr (1974), S. 86.

4.3.2. Die Fluktuationskostenermittlung im Rahmen des Human Resource Accounting

Im Rahmen des Human Resource Accounting läßt sich - wie ausgeführt - eine gegenüber den traditionellen Verfahren grundlegend neue Betrachtung des Fluktuationsproblems durchführen. In diesem Abschnitt ist nun aufzuzeigen, inwieweit das Human Resource Accounting zur Ermittlung der Fluktuationskosten geeignet ist. Es wurde bereits dargestellt, daß in diesem Rechnungssystem Fluktuation als ein Abbau des betrieblichen Humanvermögens erfaßt wird, der gegebenenfalls durch entsprechende "Vermögenszugänge" wieder zu kompensieren ist. Die Frage der Bewertung des betrieblichen Humanvermögens war zunächst noch offengelassen worden und muß nun einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

Zur Wertermittlung des betrieblichen Humanvermögens ist eine Reihe verschiedener Verfahren vorgeschlagen worden. In einer kritischen Bestandsaufnahme zum gegenwärtigen Entwicklungsstand der Rechnungslegung über das betriebliche Humanvermögen referiert Schönfeld sieben Ansätze zur Bewertung des betrieblichen Humanvermögens.¹⁾ Die "Firmenwert-Methode" (Hermanson) geht davon aus, daß insbesondere bei überdurchschnittlichen Gewinnen "ein Betrieb über zusätzliche menschliche Ressourcen oder Vermögensteile verfügt, die in der Bilanz nicht ausgewiesen sind".²⁾ Bei der "effizienzgewichteten Personalkosten-Methode" (Hermanson) soll auf der Basis zukünftiger Personalkosten (durch Vergleich ihres gewichteten mit ihrem ungewichteten Gegenwartswert) der Wert des Humanvermögens bzw. dessen Änderungen erfaßt werden. Die "Methode der zukünftigen Einkünfte" (Lev und

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Schönfeld (1974), S. 9 ff. - Vgl. weiter Committee on Human Resource Accounting (1973), insbes. S. 171 ff.; Stark (1972), S. 100 ff.

2) Schönfeld (1974), S. 9.

Schwartz) sieht in den zukünftigen Einkünften der Mitarbeiter einen brauchbaren Näherungswert zur Bestimmung des betrieblichen Humanvermögens: "In the absence of market prices for human capital, the best approximation to its value is the measurement procedure based on census or firm earnings data."¹⁾ Flamholtz hat mit seiner "Methode der zukünftigen Leistungsbeiträge" das theoretisch wohl bestfundierte Modell vorgelegt, dessen praktische Anwendbarkeit jedoch - vorerst - selbst ausgeschlossen.²⁾ In diesem Modell wird versucht, die erwarteten realisierbaren Werte der einzelnen Organisationsmitglieder für die Organisation zu ermitteln, wobei diese Werte von den konditionellen Werten des Einzelnen und der jeweiligen Wahrscheinlichkeit des Verbleibens in der Organisation abhängen. Bei der "Methode der Verhaltens-Variablen" (Likert) wird versucht, das betriebliche Humanvermögen unter Berücksichtigung des sozialen Beziehungssystems der Unternehmung, welches erheblich zur betrieblichen Leistungserstellung beiträgt, zu ermitteln.

Als weitere Methoden nennt Schönfeld die "Opportunitätskosten-Methode" (Hekimian-Jones) und die Kostenwertmethode.³⁾ Bei der Opportunitätskostenmethode wird davon ausgegangen, daß Ressourcen nur dann einen Wert besitzen, wenn alternative Verwendungsarten für diese knappen Güter existieren;⁴⁾ folglich wird "der Wertansatz für knappe Ressourcen durch betriebsinterne Angebotsabgabe bestimmt"⁵⁾, wobei mit geringem Aufwand außerbetrieblich beschaffte Mitarbeiter nicht als Vermögenswerte betrachtet werden. Damit beruht die Opportunitätskosten-Methode offensichtlich auf einem Quasi-Marktpreismechanismus: der "Wert" bzw. "Preis" wird künstlich im

1) Lev/Schwartz (1971), S. 111.

2) Flamholtz (1971), S. 253 ff.; Flamholtz (1972), S. 666 ff.

3) Schönfeld (1974), S. 12 ff. u. 18 ff.

4) Vgl. Hekimian/Jones (1967), S. 108.

5) Schönfeld (1974), S. 13.

Rahmen einer "Auktion" erfüllt, vom Markt jederzeit und ohne Mühe - was letztlich bedeutet, ohne Kosten - beschaffbare Mitarbeiter werden wie "freie Güter" behandelt: für sie existiert kein Preis (ein solcher bräuhet auch nach den Gesetzen des Marktes nicht zu existieren, da es sich nicht um knappe Güter handelt), so daß sie in diesem System ohne Wertansatz bleiben. In Ermangelung echter Marktpreise greift das Modell damit auf fiktive Preise zurück. Nur auf wenigen Teilarbeitern könnten existierende Marktpreise: Für Fußballspieler beispielsweise hat sich ein Markt herausgebildet, auf dem die einzelnen Spieler einen echten Marktwert besitzen. Die Organisation Fußballverein muß damit einen Preis bezahlen, wenn sie einen anderen Spieler als Organisationsmitglied (erwerben will). Damit könnten Fußballvereine als anschauliches Beispiel nicht unbedingt nur angewandtes Human Resource Accounting, aber für die in dieser Konzeption steckende Idee dienen.¹⁾ Es wird unmittelbar deutlich, daß ein derartiger Fußballspieler ein "Human"-vermögen" darstellt, daß man die für das Organisationsmitglied bezahlte Summe aktivieren und abschreiben kann und das im Falle der Fluktuation der gesamte (Rest-)Betrag aberschreiben ist, wobei zu beachten ist, daß ein "Verkauf" eines Spielers auch einen Gewinn bringen kann. Die weitgehende Analogie bei der buchtechnischen Behandlung der Fluktuation eines Organisationsmitgliedes zum Ausschneiden eines aktivierten Vermögensgutes im herkömmlichen Sinne wird mit diesem Beispiel offensichtlich. Die genannte Methode könnte entsprechend der bisherigen Terminologie als "Marktpreis-Methode" bezeichnet werden.

Mit dem genannten Beispiel wird auch die im folgenden als letztes Verfahren noch darzustellende "Kostenwertmethode" verständlich. Von der Konzeption her ist diese Methode insofern im Zwecke der Fluktuationskostenermittlung besonders relevant, als sie alle Kosten erfaßt, die sich beim Eintritt von Mitarbeitern in eine Organisation ergeben. Auf diese Methode ist

1) Darüber hinaus können sich bei einer konsequenten Anwendung dieses Konzeptes "profitieren"!

daher näher einzugehen. Die sich beim Eintritt ergebenden Kosten können z.B. die "Anschaffungskosten" aller Mitarbeiter bei der Neugründung einer Unternehmung sein. Für unsere Zwecke sind jedoch nur die Anschaffungskosten relevant, die sich im Anschluß an eine Fluktuation ergeben, wenn die freigewordene Stelle wieder neu besetzt werden muß.¹⁾ Da - wie bereits angeführt - ein Marktpreis für arbeitende Menschen in der Regel nicht existiert, scheidet die Erfassung eines "Anschaffungspreises" im Sinne des herkömmlichen Rechnungswesens aus. Damit bezieht sich die Erfassung hauptsächlich auf diejenigen Kosten, die man nach herkömmlicher Terminologie als "Anschaffungsnebenkosten" bezeichnen würde.²⁾

Legt man der Bewertung des Humanvermögens "historische Kosten" bzw. "Anschaffungskosten" zugrunde, so gilt: "Generally, the costs included in accounting for the human asset are those associated with recruiting, selecting, hiring, training, placing and developing the employees of the firm."³⁾ Dies könnte den Eindruck erwecken, daß sich die Erfassung von Fluktuationskosten im Human Resource Accounting nur wenig von den traditionellen Vorschlägen der Fluktuationskostenerfassung unterscheidet, die ebenfalls eine Erfassung der vorgenannten Kostenarten erfordern. Der grundsätzliche Unterschied ist aber darin zu sehen, daß in der traditionellen Betrachtungsweise diese Kosten zwar gesondert erfaßt werden, daß aber ansonsten die gesamte Abrechnung sich nicht ändert und die anfallenden Kosten als Kosten der laufenden Periode verrechnet werden. Die herkömmlichen Verfahren der

-
- 1) Das Konzept des Human Resource Accounting ist keinesfalls ausschließlich zur Ermittlung der Fluktuationskosten entwickelt, gleichwohl erweist es sich als geeignet, wenigstens die wichtigsten Kosten zu erfassen, die bei der Neubesetzung einer durch Fluktuation freigewordenen Stelle auftreten.
 - 2) Zur Abgrenzung von Anschaffungskosten, Anschaffungspreis und Anschaffungsnebenkosten vgl. z.B. Heinen (1974b), S. 171 f.
 - 3) Committee on Human Resource Accounting (1973), S. 171; zur praktischen Anwendung dieser Bewertungsmethode vgl. z.B. Woodruff (1974), insbesondere S. 8 ff.

Fluktuationskostenermittlung weisen also Fluktuationskosten lediglich zusätzlich aus, ohne daß die damit zusammenhängenden Kosten in das Rechnungssystem integriert wären. Im System des Human Resource Accounting dagegen (wenn dieses, wie angenommen, auf der Kostenwert-Methode basiert) werden Kosten, die durch Neubesetzung einer auf Grund von Fluktuation freigewordenen Stelle entstehen,¹⁾ voll in das Abrechnungssystem einbezogen, indem sie aktiviert werden - den für eine Aktivierung erforderlichen "Vermögenswert" zu bestimmen, ist ja das ursprüngliche Ziel der Kostenwert-Methode - und über die Zeit abgeschrieben werden. Anders als bei den traditionellen Verfahren werden also die Kosten nicht sofort verrechnet, sondern auf spätere Perioden verteilt. Dabei werden spezifische, auf die unterschiedlichen Kostenarten abgestimmte "Nutzungsperioden" unterstellt:

"Certain items such as recruiting and acquisition costs are depreciated over the expected organizational tenure of the individual because they are expected to provide benefits as long as the person remains in the company. Other items such as training and development are depreciated over the period of expected utility, which is typically less than the person's expected tenure."²⁾

Dabei lassen sich für jede Unternehmung spezifische Erfahrungs- oder Erwartungswerte ermitteln. Diese können nach Berufsgruppen differenziert werden.³⁾ Beim Ausscheiden eines Organisationsmitglieds erfolgt eine außerordentliche Abschreibung des Restwertes; rechnungstechnisch wird also ver-

1) Natürlich werden im Human Resource Accounting auch z. B. die Kosten erfaßt, die mit Neueintritten zusammenhängen, die nicht auf Fluktuation, sondern z. B. auf Expansion der Unternehmung beruhen; dies ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit, für die das System des Human Resource Accounting nur insoweit relevant ist, als es - oder einzelne Komponenten daraus - eine Erfassung der Fluktuation und ihrer kosten- und nutzenmäßigen Konsequenzen gestattet.

2) Flamholtz (1974a), S. 70.

3) Vgl. a. Bassett (1972), S. 27.

fahren wie beim Ausscheiden eines materiellen Vermögensgutes aus der Unternehmung: "When turnover occurs, the undepreciated balance of a person's account is written off as a charge to current earnings."¹⁾ In dieser "Speicherungsfunktion" und der sich daraus ergebenden Periodisierung der Kosten ist - neben der prinzipiell weiteren Zielsetzung des Human Resource Accounting - der grundsätzliche Unterschied zur traditionellen Betrachtungsweise zu sehen. Im Rahmen einer externen Rechnungslegung würde die Fluktuation in der Gewinn- und Verlustrechnung die Aufwendungen um die außerordentlichen Abschreibungen erhöhen, entsprechend würde sich das in der Bilanz ausgewiesene Humanvermögen verringern.

Die Periodisierung der Kosten führt nun zu folgender Konsequenz: Sämtliche traditionellen Verfahren gehen - explizit oder implizit - davon aus, daß beim Ausscheiden eines Mitarbeiters Fluktuationskosten im wesentlichen nur entstehen, wenn die freigewordene Stelle wieder besetzt wird, da nur dann Kosten der Neubesetzung (in Form von Einstellungs-, Einführungs-, Anlernkosten) entstehen. Verwendet man jedoch den Ansatz des Human Resource Accounting als Bezugsrahmen zur Fluktuationskostenerfassung, so werden offensichtlich unabhängig von der Neubesetzung der Stelle im Moment des Ausscheidens Kosten wirksam (insoweit noch keine Totalabschreibung erfolgt ist), und zwar um so mehr, je früher und je "unerwarteter" die Fluktuation erfolgte. Ob die Stelle im Anschluß wieder besetzt wird oder nicht, hat hinsichtlich der Neubesetzungskosten in der laufenden Periode nur geringe Relevanz, da im Falle der Nichtbesetzung keine, im Falle der Neubesetzung in der laufenden Periode nur ein Bruchteil der Kosten wirksam wird, die bei traditioneller Betrachtung errechnet worden wären. Dies weist auf die Ausgabennähe der traditionell als Fluktuationskosten bezeichneten Größen hin.

1) Flamholtz (1974a), S. 70.

Anstelle der Anschaffungskosten ist für das Humanvermögen der Unternehmung auch die Verwendung von Wiederbeschaffungskosten vorgeschlagen worden:

"Replacement cost of human resources has been suggested as an alternative to, and in some cases in addition to, historical cost. This is a measure of the cost to replace a firm's existing human resources. Included would be the costs to the firm to recruit, hire, train and develop replacements to the level of proficiency and familiarity with the organization and its operations presently experienced with existing employees."¹⁾

Untersucht man unter Zugrundelegung dieser Bewertungskonzeption die Auswirkungen der Fluktuation auf das betriebliche Humanvermögen, so ergibt sich folgendes: Ohne Berücksichtigung der laufenden Abschreibungen erfolgt offensichtlich ein Humanvermögensabgang jeweils in der Höhe des sich unmittelbar daran anschließenden Humanvermögenszuganges eines gleichwertigen Organisationsmitgliedes bzw. in der Höhe eines potentiellen Vermögenszuganges (wenn die Stelle nicht wieder besetzt werden soll). Mit Berücksichtigung laufender Abschreibungen vermindert sich der Wert des Vermögensabgangs entsprechend. Als Ausdruck des Wertes sind die Wiederbeschaffungskosten - insbesondere unter dem Aspekt der Substanzerhaltung - offensichtlich realitätsnäher als die Anschaffungskosten.²⁾

1) Committee on Human Resource Accounting (1973), S. 172.

2) Vgl. Heinen (1959), S. 67 f. - Die Realitätsnähe ergibt sich insbesondere daraus, daß nicht nur beim neu in die Organisation eintretenden, sondern auch beim ausscheidenden Organisationsmitglied von Wiederbeschaffungskosten auszugehen ist. Anzumerken ist, daß die Bewertung zu Wiederbeschaffungskosten im Konzept des Human Resource Accounting sich sowohl auf Individuen als auch auf Gruppen beziehen kann: "In principle, the notion of 'human resource replacement cost' can be extended to individuals, groups of people, and to the human organization as a whole" (Flamholtz (1974a), S. 36).

Ein umfassendes Modell zur Messung des Humanvermögens auf Basis der Wiederbeschaffungskosten stammt von Flamholtz.¹⁾ Flamholtz geht bei seinen Überlegungen davon aus, daß sich die "Wiederbeschaffung" von (ausgeschiedenem) Humanvermögen sowohl stellenbezogen als personenbezogen durchführen läßt. Bei einer stellenbezogenen Betrachtung ist es lediglich erforderlich, daß das neue Organisationsmitglied Kriterien genügt, die sich aus den Stellenanforderungen ergeben; einer personenbezogenen Betrachtung dagegen liegt die Wiederbeschaffung eines gleichartigen "Individuums an sich" zugrunde. Daraus läßt sich eine duale Betrachtungsweise des Begriffes der Wiederbeschaffungskosten ableiten, die entweder stellenbezogen ("positional replacement cost") oder personenbezogen ("personal replacement cost") interpretiert werden können:

"In this context, positional replacement cost refers to the sacrifice that would have to be incurred today to replace a person presently employed in a specified position with a substitute capable of providing an equivalent set of services in that given position. It refers to the cost of replacing the set of services required of any incumbent in a specified position. Personal replacement cost refers to the sacrifice that would have to be incurred today to replace a person presently employed with a substitute capable of rendering an equivalent set of services in all the positions the former might occupy. It is the cost of replacing a set of services provided by one person with an equivalent set to be provided by another."²⁾

Diese duale Betrachtung stellt ebenfalls eine Weiterentwicklung der bisherigen (traditionellen) Betrachtungsweise dar. Dabei werden die gesamten stellenbezogenen Wiederbeschaffungskosten in Beschaffungskosten, Ausbildungskosten und Kosten der Entlassung unterteilt, jeweils differenziert nach der Zurechenbarkeit. Die Kosten der Entlassung stellen gegenüber dem auf Anschaffungs-

1) Vgl. Flamholtz (1974a), S. 41 ff.

2) Flamholtz (1974a), S. 36.

kosten basierenden Modell eine Erweiterung dar. Sie sind definiert als "cost incurred as a result of a positionholder leaving an organization"¹⁾.

Inhaltlich - wenn auch nicht von der Konzeption einer humanvermögens-orientierten Betrachtungsweise her - sind die einzelnen Komponenten im wesentlichen von den traditionellen Kostenerfassungsmodellen her bekannt. Dagegen erfordert die - bisher in der Praxis kaum angewendete - Ermittlung von personalbezogenen Wiederbeschaffungskosten einen gänzlich anderen Ansatz. Flamholtz schlägt hierzu folgende Vorgehensweise vor:

"In summary, the model requires that we (1) identify a set of mutually exclusive exhaustive service states, (2) attempt to classify individuals into the various states, and (3) determine the cost to replace an individual in each service state. The cost of replacing an individual in each service state is the sacrifice that would have to be incurred to acquire a substitute with an equivalent quantity of service potential."²⁾

Dieser Ansatz geht von den Kosten aus, die entstehen, wenn ein fluktuierendes Individuum 'per se' ersetzt werden soll. Eine praktische Anwendung erscheint jedoch zu einem Zeitpunkt, da noch nicht einmal einer stellenbezogenen Fluktuationskostenrechnung der Durchbruch gelungen ist, noch nicht absehbar, insbesondere angesichts der noch großen Durchführungsschwierigkeiten. Es soll daher im folgenden nicht näher auf eine personale Fluktuationskostenrechnung eingegangen werden.³⁾

1) Flamholtz (1974a), S. 41.

2) Flamholtz (1974a), S. 196.

3) Vgl. zur Ermittlung der "Wiederbeschaffungskosten" von Individuen insbesondere Flamholtz (1974a), S. 190 ff.

4.3.3. Die Fluktuationskostenermittlung im Rahmen der Force-Loss Cost Analysis

Aufbauend auf den Grundgedanken des Human Resource Accounting wurde die "Force-Loss Cost Analysis" (FLCA) entwickelt.¹⁾ Während das Human Resource Accounting die Gewinnung eines ganzen Spektrums möglicher Informationen über das betriebliche Humanvermögen zum Ziel hat (wobei die Ermittlung von Fluktuationskosten nur eines von mehreren Zielen ist), besteht der Zweck der Force-Loss Cost Analysis ausschließlich in der Analyse der Kosten, die einer Unternehmung durch den Verlust von Arbeitskräften entstehen. Die Force-Loss Cost Analysis kann einerseits als eine der Idee des Human Resource Accounting entsprechende Weiterentwicklung der Fluktuationskostenermittlung angesehen werden; sie kann auf der anderen Seite den ersten Schritt zum Aufbau eines Human Resource Accounting-Systems in einer Unternehmung darstellen. Eine reine FLCA-Konzeption kann jedoch, obgleich sie in bezug auf die Fluktuationskostenermittlung über die meisten Human Resource Accounting-Ansätze hinausgeht, noch nicht als Human Resource Accounting angesehen werden, da der Rechnungszweck des Systems zu spezifisch ist. Dieser Anspruch wird allerdings von der FLCA auch nicht erhoben: "... whereas force-loss cost analysis utilizes many of the principles of human resource accounting, in no way does it pretend to be human resource accounting."²⁾ Die FLCA versteht sich vielmehr als Informationsinstrument der Unternehmungsführung, welches die Fluktuation und ihre Konsequenzen durch kostenmäßige Erfassung rechenbar macht. Dabei wird auf die Konzeption des Human Resource Accounting zurückgegriffen:

"The fundamental axiom of FLCA, borrowed directly from human resource accounting, is that the costs incurred in hiring and training

1) Vgl. hierzu insbesondere Gustafson (1974), S. 1 ff.

2) Force-Loss Cost Analysis (1972), S. 3.

employees should be capitalized rather than written off as current expense."1)

Damit wird versucht, den Anforderungen einer periodengerechten Kostenzurechnung gerecht zu werden. Im Gegensatz zum Human Resource Accounting, bei dem - wie ausgeführt - mehrere Ansätze zur Bewertung des betrieblichen Humanvermögens vorgeschlagen worden sind, erfolgt im System der FLCA die Bewertung von Organisationsmitgliedern stets auf Kostenbasis. Die "Wiederbeschaffungskosten" sind im Konzept der FLCA definiert als "the total outlay presently required to hire, train and develop a new employee to a level of normal productivity."²⁾ Dabei ist die Normalleistung definiert als "the average output generated by the experienced members of a given work group."³⁾ Die Wiederbeschaffungskosten werden wie eine Investition behandelt.⁴⁾ Bei Erreichen der Normalleistung wird der aktive Investitionsvorgang als beendet angesehen. Dabei ist bei einem Fluktuationsvorgang, der vor diesem Zeitpunkt erfolgt, folgendes zu beachten: "If it requires, say, six months for the average employee to reach job mastery, then anyone who leaves the job in less than six months has not yet built up an investment account equal to the full replacement cost."⁵⁾ Der bis dahin aufgelaufene Anteil der vollen Wiederbeschaffungskosten stellt aufgelaufene,

1) Gustafson (1974), S. 7.

2) Force-Loss Cost Analysis (1972), S. 5.

3) Force-Loss Cost Analysis (1972), S. 5; Als Beispiel für eine Telefongesellschaft wird angeführt: "... the measure of productivity used is the average number of calls per hour handled by operators having two or more years' experience." (ebenda, S. 5). Allgemein gilt: "... productivity can be measured in any units (e. g., board load, search time, number of tickets), or any combination of units, acceptable to those responsible for managing the output of the work group" (ebenda, S. 5).

4) Vgl. Force-Loss Cost Analysis (1972), S. 5.

5) Gustafson (1974), S. 9.

noch nicht abgeschriebene "Investitionskosten" dar;¹⁾ er wird im Rechnungssystem der FLCA insoweit als eine fiktive Größe²⁾ angesehen, als die FLCA gerade auf der Abschreibung dieser Summe aufgebaut ist. Von diesen aufgelaufenen und aktivierten Kosten kann zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Teil als amortisiert und damit abgeschrieben angesehen werden ("investment recovered"), dem übrigen Teil stehen noch keine Leistungen gegenüber ("un-amortized remainder"). Im Falle der Fluktuation wird der noch nicht amortisierte Anteil voll kostenwirksam ("investment lost"). "The basic equation of FLCA, therefore, is:

$$\begin{aligned} \text{Investment Accumulated} &= \text{Investment Recovered} \\ &+ \text{Investment Lost (or Transferred)."}^{3)} \end{aligned}$$

Geht man wie die FLCA von einer monatlichen Periodenrechnung aus, so ist der wiedergewonnene Anteil der Investitionssumme offensichtlich nur im ersten Monat gleich Null und wächst von da an stetig - ständige Lernfortschritte bis zur Erreichung der Normalleistung unterstellt. Schwierig zu prognostizieren ist die Entwicklung des Terms "Investment Lost", da dieser eine Residualgröße darstellt und von der Entwicklung der akkumulierten In-

-
- 1) Vgl. Gustafson (1974), S. 9: "The portion of replacement cost accrued to the time of departure from the job is called investment accumulated, disregarding amortization, or simply investment accumulated." Auch der Begriff "investment accumulated prior to amortization" findet sich, vgl. Force-Loss Cost Analysis (1972), S. 5. - Vgl. zum Konzept des "Investment accumulated" auch Brenner (1972), S. 16.
 - 2) Vgl. Gustafson (1974), S. 19: "... investment accumulated is a convenient fiction used for explanatory purposes ...".
 - 3) Gustafson (1974), S. 11; - Die FLCA kann auch für die - im Rahmen dieser Arbeit nicht interessierende - intraorganisationale Fluktuation angewendet werden. Offensichtlich ist bei einem innerbetrieblichen Stellenwechsel die in ein Organisationsmitglied "investierte" noch nicht abgeschriebene Summe für die Unternehmung nicht "verloren". Daher ist für diesen Fall in der Grundgleichung der FLCA die Position "Investment Transferred" vorgesehen. Vgl. hierzu auch Bassett (1972), S. 28 ff.

vestitionssumme abhängt, die selbst monoton anwächst "up to the point of job mastery, i.e., when accumulated investment becomes equal to replacement cost."¹⁾ In der Regel wird die Kurve der "verlorenen Investitionskosten" zunächst einen ansteigenden Verlauf nehmen und dann allmählich wieder auf Null absinken. Der durch diese Kurve repräsentierte Wert kann als eine Art Buchwert angesehen werden: "... at any time during the life of a resource, there is a value known as the book value, or the net investment. This value is determined by subtracting from the original investment the amount that has been recovered thus far. In other words, the net investment represents the amount of original investment yet to be recovered. If a resource ceases to be productive, the net investment would represent the amount of the investment considered lost."²⁾

Es wird somit ersichtlich, daß die Wiederbeschaffungskosten der FLCA nicht notwendig in voller Höhe fluktuationskostenwirksam werden: "Many people leave their jobs before full replacement cost has accrued; and except when turnover takes place in the first few days, some prior recovery of investment always is effected through amortization. Replacement cost therefore overestimates turnover cost, sometimes grossly."³⁾ Zu beachten ist dabei, daß dieser "Buchwert" nicht identisch ist mit dem "Wert" eines Individuums für eine Organisation, wie ihn etwa ein Human Resource Accounting-System zum Zwecke der Vermögensbewertung ermittelt. Während dieser Wert des Individuums sehr hoch sein kann, kann der speziell in der FLCA geführte Buchwert des gleichen Individuums infolge des anderen Bewertungsansatzes wesentlich niedriger liegen.

Die FLCA erweist sich somit als ein spezifischer Ansatz zur Ermittlung

1) Gustafson (1974), S. 11.

2) Brenner (1972), S. 7.

3) Gustafson (1974), S. 11 f.

betrieblicher Fluktuationskosten, der insbesondere den Anforderungen einer periodengerechten Zuordnung der Fluktuationskosten dient. Zur größeren Genauigkeit erfolgt die Abrechnung monatlich. Die Verwendung der FLCA wird insbesondere für repetitive Tätigkeiten empfohlen.¹⁾ Sie erscheint jedoch vom Prinzip her auch für dispositive Tätigkeiten geeignet, wenngleich sich dann die "Normalleistung" kaum noch definieren läßt. Daß diese Festsetzung einer Normalleistung auch bei repetitiven Tätigkeiten nicht unproblematisch ist, soll nicht bestritten werden, es sind jedoch für andere betriebswirtschaftliche Problembereiche Lösungsansätze entwickelt worden, die eine hinreichend genaue und durch Konvention akzeptierte Ermittlung von "Normalleistungen" gestatten,²⁾ wenn schon nicht die Durchschnittsleistung als Normalleistung herangezogen werden soll.³⁾ Die FLCA stellt das bislang wohl am weitesten entwickelte Modell zur Fluktuationskostenermittlung dar. Den Anspruch frei zu sein von den üblichen Ungenauigkeiten und Problemen, die in allen kostenrechnerischen Konzeptionen auftreten, erhebt es dagegen nicht: "Costs are calculated according to rules; the rules are set by men; and men may differ in the rules they set."⁴⁾

1) Gustafson (1974), S. 7 f.

2) Z.B. zur Berechnung von Systemen vorbestimmter Zeiten oder allgemein bei der Vorgabezeitermittlung im Rahmen eines Akkordlohnsystems.

3) Zur Normalleistung vgl. Böhrs (1975), Sp. 1423 ff.; vgl. insbesondere auch REFA (1972), S. 836.

4) Gustafson (1974), S. 6.

4.3.4. Ein deskriptiver Ansatz zur Erfassung der Kosten der individualisierten Fluktuation

Im folgenden soll eine Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse versucht werden. Dabei wird davon ausgegangen, daß ein Organisationsmitglied eine negative Teilnahmeentscheidung trifft. Entsprechend den vorangegangenen Überlegungen wird angenommen, daß diese Entscheidung Resultat eines mehrstufigen Prozesses ist.¹⁾ In den der Entscheidung vorgelagerten Phasen können (müssen jedoch nicht) - wie bereits dargestellt - Leistungsrestriktion und Absentismus auftreten. Damit hat offensichtlich eine Fluktuationskostenberechnung im Interesse einer umfassenden Ermittlung bereits eine Stufe früher einzusetzen, als dies üblicherweise geschieht: nicht erst bei der Entlassung des Organisationsmitgliedes, sondern schon bei der Vorbereitung der Fluktuationsentscheidung. Soweit in dieser Phase auf Fluktuationsabsichten zurückführbarer Absentismus und Leistungsrestriktion Kosten verursachen, können diese als "Fluktuationsneigungs-Kosten" bezeichnet werden. Im einzelnen kann es sich dabei um Kosten handeln, die ausgabenwirksam sind (z. B. im Falle einer gestiegenen Ausschußquote), um Opportunitätskosten (im Falle entgangener Gewinne) und um "psychische" Kosten (die beim Fluktuierenden und bei den verbleibenden Organisationsmitgliedern entstehen können, wenn informale Gruppenbeziehungen durch die Fluktuation gestört werden).

Den Fluktuationsneigungs-Kosten folgen in dem hier angenommenen Fall des tatsächlichen Ausscheidens eines Organisationsmitgliedes die Kosten der Abwicklung der Entlassungsformalitäten (einschließlich Ausbuchung aus der Lohn- bzw. Gehaltsliste, Erledigung von Sozialversicherungsformalitäten usw.). Diese Entlassungskosten finden wohl in den traditionellen

1) Vgl. insbesondere Abschn. 3.6.3. dieser Arbeit.

Modellen, nicht jedoch in der FLCA die erforderliche Berücksichtigung. Mit den Kategorien "Fluktuationsneigungs-Kosten" und "Entlassungs-Kosten" sind alle Kosten erfaßt, die unmittelbar mit dem Ausscheiden eines Individuums verknüpft sind, dessen Buchwert auf Null abgeschrieben ist. Diese bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens wirksamen Kosten erhöhen sich um die durch das Ausscheiden notwendige Totalabschreibung, wenn noch ein "Restbuchwert" für das Individuum besteht. Im Gegensatz etwa zu den Entlassungskosten sind die im Rahmen der Totalabschreibung "freigesetzten" Kosten nicht (mehr) ausgabewirksam, beeinflussen also nicht unmittelbar die Liquidität der Unternehmung. Die Ermittlung der Kosten, die unmittelbar mit dem Ausscheiden des "alten" Organisationsmitgliedes zusammenhängen, ist damit abgeschlossen. Die Erfassung weiterer Kosten hängt von der Frage ab, ob eine Wiederbesetzung der Stelle erfolgt oder nicht.

In den meisten Ansätzen wird unterstellt, daß eine Neubesetzung der Stelle erforderlich ist, für den Fall jedoch, daß eine Neubesetzung nicht erfolgt, werden in der Regel entweder keine Fluktuationskosten oder Fluktuationskosten in Höhe der Entlassungskosten angesetzt. Wie zuvor gezeigt wurde, fallen jedoch zusätzlich Kosten der Fluktuationsneigung und der verlorenen Investition an. Allerdings ist auch diese Ergänzung der üblichen Modelle noch nicht ausreichend: Im Falle der Nichtbesetzung der freigewordenen Stelle fallen - gleichbleibenden Output und gleichbleibende Grundstruktur der Organisation unterstellt - Anpassungs-Kosten an, die auf eine intensitätsmäßige (höherer Output pro Zeiteinheit) oder zeitliche Anpassung (in Form von Überstunden) der verbliebenen Organisationsmitglieder zurückzuführen sind. Insbesondere bei intensitätsmäßiger Anpassung kann sich die Ausschußquote erhöhen bzw. das Qualitätsniveau der Produktion absinken. Bei zeitlicher Anpassung können Anpassungskosten durch Überstundenzuschläge entstehen.

Für den Fall, daß eine Neubesetzung der freigewordenen Stelle erforderlich ist, ist eine weitere Fallunterscheidung zu treffen: Im ersten Unterfall erfolgt die Neubesetzung im unmittelbaren Anschluß an die Fluktuation des bisherigen Stelleninhabers, im zweiten Unterfall ist die Stelle über eine bestimmte Zeit hinweg vakant. Die Kosten einer unbesetzten Stelle können als Stellenvakanz-Kosten bezeichnet werden. Sie sind im wesentlichen identisch mit den zuvor beschriebenen Anpassungskosten, wie diese hängen sie von der Flexibilität der betrieblichen Produktionsstruktur ab. Sie fallen so lange an, wie die zu besetzende Stelle vakant ist. Damit ergibt sich das Problem der zeitlichen Dauer der Vakanz. Je länger nach neuen Organisationsmitgliedern gesucht wird und die Stelle unbesetzt bleibt, um so größer werden die Stellenvakanzkosten.¹⁾ Zugleich steigen damit die Kosten der Personalsuche. Andererseits wächst - zumindest über einen bestimmten Zeitraum hinweg - mit zunehmender Suchdauer die Wahrscheinlichkeit, einen besonders geeigneten Bewerber zu finden. Diese beiden gegenläufigen Tendenzen sind mangels sicherer Informationen nur schwer zum Ausgleich zu bringen. Die Dauer der Suchphase hängt ab vom organisationalen Anspruchsniveau und der Risikobereitschaft der Unternehmung sowie von den wahrgenommenen Alternativen; deren Anzahl wiederum hängt von der Arbeitsmarktlage und der "Attraktivität" der Unternehmung ab, d. h. von ihrem "Anreizangebot" (Standort, Betriebsgröße, Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsklima, Lohnniveau usw.). Die Dauer der Stellenvakanz ergibt sich

-
- 1) Es besteht hier eine wechselseitige Beziehung: Je länger eine Stelle vakant ist, um so höher sind die Stellenvakanzkosten. Je höher jedoch die (prognostizierten) Stellenvakanzkosten sind, um so kürzer wird eine Stelle tendenziell unbesetzt bleiben. Die Erklärung für den scheinbaren Widerspruch dieser Wechselbeziehung ist darin zu sehen, daß im ersten Fall die Stellenvakanzdauer, im zweiten Fall jedoch die Stellenvakanzkosten die Erklärungsvariable darstellt.

aus der Dauer des Personalsuch- und -auswahlprozesses und aus dem Zeitpunkt der Kündigung. Je weiter die Kündigung vor der Entlassung liegt, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, innerhalb dieser Frist einen geeigneten Bewerber zu finden, so daß - trotz längerer Such- und Auswahlphase - die Dauer der Stellenvakanz verkürzt bzw. eine Stellenvakanz überhaupt vermieden werden kann.

Die Stellenvakanzkosten entfallen bei sofortiger Wiederbesetzung der Stelle. Die bei der Durchführung der Wiederbesetzung anfallenden "Stellenbesetzungskosten" fallen dagegen in jedem der beiden Unterfälle, also bei sofortiger wie späterer Wiederbesetzung der Stelle an. Die einzelnen Komponenten der Stellenbesetzungskosten - Kosten der Personalsuche, Auswahl und Einstellung, Kosten der Einführung und der Einarbeitung - sind inhaltlich aus den vorhergehenden Abschnitten bekannt. In ihrer Höhe hängen sie von Anspruchsniveau, Risikobereitschaft, Attraktivität der Unternehmung und Arbeitsmarktlage ab.

Bei der dargestellten Ermittlung von positionalen Fluktuationskosten bleiben naturgemäß personenbezogene Charakteristika weitgehend außer Betracht. Grundprämisse dieser Betrachtungsweise ist, daß im Durchschnitt das Fähigkeitspotential der als Ersatz eingestellten Organisationsmitglieder dem der ausgeschiedenen entspricht; nach der Einführung und Einarbeitung wird also die gleiche Qualifikation und die gleiche Leistung erwartet, so daß keine durch Qualifikations- oder Leistungsverlust bedingten Kosten der Fluktuation anfallen. Diese Annahme erscheint bei großen Unternehmungen im operativen Bereich berechtigt. Bei Führungskräften und bei kleinen Unternehmungen ist dagegen nicht anzunehmen, daß sich bei der geringen Zahl von Fluktuationsvorgängen die Qualifikationsunterschiede gegenseitig ausgleichen. Darüber hinaus scheinen insbesondere bei Führungskräften die Konsequenzen des Verlustes einer hochqualifizierten Kraft bzw. der Einstellung eines wenig qualifizierten Nachfolgers zu groß zu sein, als daß man auf die Aus-

gleichwirksamkeit der einzelnen Fluktuationsvorgänge vertrauen könnte. Folglich muß vorausgesetzt werden, daß tatsächlich ein weitgehend gleichwertiger Nachfolger eingestellt wird und somit zusätzliche Fluktuationskosten vermieden werden (die in der Wertminderung des betrieblichen Humanvermögens sowie in den durch fehlerhaftes Management des Nachfolgers entstehenden Kosten zu sehen wären).

Hinsichtlich der rechentechnischen Behandlung sind unter dem Gesichtspunkt einer periodengerechten Zurechnung alle unmittelbar mit dem ausscheidenden Organisationsmitglied zusammenhängenden Kosten (Fluktuationsneigungskosten, Entlassungskosten, Abschreibung) noch in der laufenden Periode anzusetzen. Stellenbesetzungskosten dagegen sind wegen ihres Investitionscharakters zu aktivieren und nach unternehmungsindividuellen Grundsätzen abzuschreiben. Die Stellenvakanzkosten sind ebenfalls zu aktivieren, da sie letztlich zur Wiederbeschaffung eines neuen Organisationsmitgliedes anfallen.

4.4. Die Planung der betrieblichen Fluktuationskosten

4.4.1. Die Fluktuationsprognose als Grundlage der Fluktuationskostenplanung

Ausgehend vom wertmäßigen Kostenbegriff zeigt sich, daß die zukünftige Entwicklung der gesamten Fluktuationskosten einer Unternehmung global von zwei Größen abhängt: zum einen von der Entwicklung der Anzahl der Fluktuationsvorgänge und damit von der quantitativen Verringerung des betrieblichen Humanvermögens, zum andern von der Entwicklung der pro Abgang anfallenden Kosten (die sich wiederum selbst aus einer Mengen- und einer Wertkomponente zusammensetzen). Grundlage für die Ermittlung zukünftiger Fluktuationskosten ist daher die Prognose der Fluktuation selbst.

Eine Prognose beinhaltet ganz allgemein Aussagen über die Zukunft.¹⁾ Die zu prognostizierende Variable ist im vorliegenden Fall die Zahl der Abgänge pro Bezugsperiode. Sofern eine gesuchte Variable selbst nur schwer vorherzusagen ist, wird ein Rückgriff auf "instrumentelle Variable" erforderlich, die in einer bekannten Relation zur gesuchten Größe stehen. Als instrumentelle Variablen können die Determinanten der Fluktuation angesehen werden.²⁾ Der Einfluß dieser Determinanten auf die Fluktuation ergibt sich aus den Modellen der Fluktuationsentscheidung.³⁾ Damit können die Modelle der Fluktuationsentscheidung die Grundlage liefern für die Prognose der Fluktuation. Die in den Modellen enthaltenen Hypothesen (z. B. "The greater the individual's satisfaction with the job . . . , the less the perceived desirability of movement"⁴⁾) stellen den Zusammenhang zwischen instrumenteller Variabler und zu prognostizierender Variabler her. Eine unmittelbare Überführung der Ausprägungen der jeweiligen Fluktuationsdeterminanten in konkrete Ausprägungen der zu prognostizierenden Größe, also in erwartete individualinitiierte Abgänge, erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf Grund der zwischen den Determinanten bestehenden komplexen interdependenten Beziehungen noch nicht möglich. Dazu wären eine genaue Messung der zu verschiedenen Zeitpunkten bestehenden Ausprägungen der Determinanten erforderlich und empirische Untersuchungen, inwieweit bestimmte Konstellationen von Ausprägungen bestimmte Fluktuationsquoten ergeben.

-
- 1) Konkret betreffen diese Aussagen die Ausprägung von Variablen, die sich als sprachliche Repräsentation von Ausschnitten aus der Realität interpretieren lassen. "Nach diesen Konventionen muß ein Aussagesystem, das die Zukunft beschreibt, . . . den Wert ausgewählter Variablen für einen bestimmten zukünftigen Zeitpunkt angeben." (Brinkmann/Rippe (1972), S. 16).
 - 2) Vgl. Abschn. 3.2. - 3.4. dieser Arbeit.
 - 3) Vgl. Abschn. 3.6. dieser Arbeit.
 - 4) March/Simon (1966), S. 94.

Eine eher praktikierbare, auf Fluktuationsdeterminanten aufbauende Lösung wurde von Farris vorgeschlagen. Farris versuchte auf der Basis seines bereits dargestellten Fluktuationsmodells¹⁾ die wahrgenommenen Ausprägungen im Rahmen einer anonymen Fragebogenaktion zu ermitteln: "... an attempt is made to predict turnover on the basis of this model using questionnaire responses of scientists and engineers from two organizations. The participants in the study were all employed when they completed the questionnaires."²⁾ Die Auswertungen ergaben, "that it is indeed possible to predict turnover on the basis of responses to an anonymous questionnaire completed while the person is still employed."³⁾ Die angewandte Methode erscheint nicht ganz unproblematisch, da bei einer Beantwortung auf freiwilliger Basis mit Sicherheit nicht sämtliche Organisationsmitglieder an der Aktion teilnehmen werden und es fraglich ist, ob diejenigen, deren Antwortrücklauf erfolgt, so repräsentativ sind, daß von ihren Antworten auf das Verhalten der übrigen Organisationsmitglieder geschlossen werden kann. Wird dagegen die Beantwortung erzwungen, mag manchem auf Grund der dadurch notwendigen Kontrollmaßnahmen die Anonymität des Verfahrens nicht mehr gesichert erscheinen. Dadurch können die Antworten verfälscht werden; darüber hinaus kann das Betriebsklima negativ beeinflußt werden. Verglichen mit der Einfachheit der Durchführung dürften diese Mängel jedoch zweitrangig sein.

Auch ohne Befragung scheint es möglich, die zukünftige Entwicklung der Fluktuation abzuschätzen, soweit sie auf betriebliche und wirtschaftliche Bedingungen zurückzuführen ist. Bei geplanten betrieblichen Änderungen kann mit großer Sicherheit die tendenzielle Auswirkung auf die Fluktuation auf Grund der Wirkungsrichtung der Determinanten vorhergesagt werden. Ausgehend

1) Vgl. Abschn. 3.6.2. dieser Arbeit.

2) Farris (1971), S. 311.

3) Farris (1971), S. 326.

von der gegenwärtigen Fluktuationsrate dürfte es - z.B. durch Vergleich mit Fluktuationsratenänderungen bei früheren Umstellungen oder bei anderen Betrieben - möglich sein, die zukünftige Fluktuationsrate von Experten abschätzen zu lassen. Ohne Berücksichtigung betrieblicher Umstellungen kann bereits eine einfache Trendextrapolation - evtl. in Abhängigkeit von der (erwarteten) Wirtschaftslage - brauchbare Prognoseergebnisse liefern.¹⁾ Hinsichtlich der auf private Gründe - soweit diese von den betrieblichen isolierbar erscheinen - zurückgehenden Fluktuation ist eine Trendextrapolation ohnehin unumgänglich, wenn auf Befragungen der Organisationsmitglieder verzichtet werden soll. Schließlich ist es auch möglich, Fluktuationsraten bzw. Fluktuationswahrscheinlichkeiten auf der Basis der Ausprägungen einzelner, für besonders einflußreich gehaltener Determinanten zu ermitteln. So können beispielsweise die Altersstruktur einer Unternehmung und deren erwartete zukünftige Ausprägung bzw. die (erwartete) Betriebszugehörigkeitsdauer-Struktur der Belegschaft als geeignete Instrumentalvariablen angesehen werden, deren prognostizierte Ausprägung nach empirisch zu ermittelnder, nur betriebsindividuell geltender "Gesetzmäßigkeit" die Fluktuation prognostiziert.

Die genannten Methoden sind grundsätzlich zur Prognose der Gesamtfuktuation einer Unternehmung geeignet. Hinsichtlich der Prognose der Fluktuation einzelner Individuen, die insbesondere bei Führungskräften interessant sein dürfte, lassen sich auf Grund der in einer einzelnen Unternehmung vergleichsweise geringen Grundgesamtheit statistische Aussagen nur bedingt treffen. Hier scheinen persönliche Befragungen, die entweder indirekt über Attitüden und beim Individuum vorliegende Ausprägungen der Determinanten oder direkt eine eventuell geplante Fluktuation betreffen, noch am ehesten geeignet zur Prognose zu sein; im Fall der indirekten Befragung legt sich der Auswertende kognitiv ein auf den genannten Determinanten

1) Dabei bleiben dann allerdings die Fluktuationsdeterminanten unberücksichtigt; als Erklärungsvariable fungiert die Zeit.

nanten basierendes Fluktuationsmodell zurecht und versucht so, eine mögliche Fluktuationsentscheidung des Befragten zu prognostizieren. Eine anonyme Befragung wie bei Farris scheidet hier aus.

Bei der Prognose der Fluktuation ist zu beachten, daß die Möglichkeit der Fluktuationsbeeinflussung besteht. Nicht zuletzt wegen dieser Möglichkeit ist die Unternehmung an den Ergebnissen einer Fluktuationsprognose interessiert. Im Falle einer Beeinflussung verliert jedoch die Prognose ihre Gültigkeit (self destroying prophecy). Insofern ist also die ceteris-paribus-Klausel zu beachten. Systematisch ist ein stufenweises Vorgehen erforderlich: Zunächst erfolgt die Prognose der Fluktuation ohne Anwendung eines fluktuationsbeeinflussenden Instrumentariums bzw. ohne Änderung laufender Beeinflussungsmaßnahmen. Auf Grund des Prognoseergebnisses wird über die Anwendung von Beeinflussungsmaßnahmen entschieden,¹⁾ wobei ein Rückkopplungsprozeß entstehen kann,²⁾ der mehrfach zu durchlaufen ist, da für die Auswahl von Beeinflussungsalternativen jeweils deren Konsequenzen bezüglich der Fluktuation zu prognostizieren sind. Ist für den Prognosezeitraum eine Erweiterung des Personalbestandes vorgesehen, ist zu berücksichtigen, daß die Fluktuation nicht linear zur Personalbestandserhöhung, sondern überproportional ansteigen dürfte, da im allgemeinen bei Neuzugängen die Fluktuation unmittelbar nach der Einstellung besonders groß ist.

1) Zum beeinflussungspolitischen Instrumentarium vgl. Abschn. 5.1.3. dieser Arbeit.

2) Zum Zusammenhang zwischen Planung und Rückkopplung vgl. a. Dietel (1972), S. 235 ff.

4.4.2. Die Ermittlung geplanter Fluktuationskosten

Mit der Prognose der Fluktuation ist die Grundvoraussetzung geschaffen für die Planung der Fluktuationskosten. Zur Ermittlung der in einer Unternehmung wirksam werdenden zukünftigen Fluktuationskosten ist - wie ausgeführt - neben der Gesamtzahl der in den Planungszeitraum fallenden Fluktuationsvorgänge weiterhin die Kenntnis der Kosten je Fluktuationsvorfall erforderlich, soweit sich diese ermitteln lassen. Nach dem Kostenverursachungs- bzw. dem Identitätsprinzip kann nur ein Teil der jeweiligen Kosten einem konkreten Abgang direkt zugerechnet bzw. unmittelbar für diesen geplant werden. Zur Planung der gesamten Fluktuationskosten erscheint jedoch eine Verrechnung der übrigen Kosten auf eine angenommene Planperiode von einem Jahr als hinnehmbar.

Eine Grobplanung zur Ermittlung von Plankosten der Fluktuation für die gesamte Unternehmung kann derart geschehen, daß die nach einer der in Abschnitt 4.4.1. dargestellten Methoden ermittelte Gesamtzahl der in der Planperiode erwarteten Fluktuationen bewertet wird mit den durchschnittlichen, auf Istkostenbasis errechneten Kosten eines Fluktuationsvorganges. Eine Detailplanung dagegen hat weiter zu differenzieren. Zunächst muß gemäß unserem Fluktuationskostenmodell¹⁾ ermittelt werden, ob zukünftig fluktuierende Organisationsmitglieder zu ersetzen sind oder nicht. Eine Vorentscheidung darüber gestaltet sich allerdings außerordentlich schwierig, so daß sich nur tendenzielle Aussagen machen lassen. Denn es ist beispielsweise denkbar, daß in einer Schrumpfungsphase, die an sich eine Wiederbesetzung freiwerdender Stellen als nicht dringlich erscheinen läßt, möglicherweise gerade die unentbehrlichen Organisationsmitglieder fluktuieren bzw. Stellen frei werden, die etwa aus produktionstechnischen Gründen nicht unbesetzt

1) Vgl. Abschn. 4.3.4.

bleiben können; in diesen Fällen werden trotz geplanter bzw. erforderlicher Schrumpfung des Personalbestandes Stellenwiederbesetzungen notwendig. Dabei besteht die Möglichkeit der innerbetrieblichen Versetzung, so daß in diesen Fällen letztlich doch eine Wiederbeschaffung vom (externen) Arbeitsmarkt her unterbleiben kann. Gespart wird damit nur ein Teil der Fluktuationskosten: Die unmittelbar mit der Entlassung verbundenen Kosten fallen ohnehin an und Einarbeitungskosten sind in der Regel auch bei innerbetrieblicher Versetzung gegeben. Für den Fall, daß eine Wiederbesetzung eines durch Fluktuation freigewordenen Arbeitsplatzes notwendig ist, dies aber nicht aus dem innerbetrieblichen Ressourcenpotential erfolgen kann, sind die vollen Wiederbeschaffungskosten einzuplanen.

Demnach empfiehlt sich im Rahmen der Detailplanung folgendes Vorgehen: Für die ermittelte Gesamtzahl an erwarteten Fluktuationsvorgängen sind alle mit der Entlassung des ausscheidenden Organisationsmitgliedes unmittelbar zusammenhängenden Kosten anzusetzen (im Rahmen einer Standardkostenrechnung zum Beispiel mit Durchschnittswerten, die sich bei den Fluktuationsneigungs- und Entlassungskosten aus Werten der Vergangenheit, bei den vorzunehmenden "Personalabschreibungen" aus den Restbuchwerten ermitteln lassen). Insoweit tendenziell die Wiederbesetzung von (zum Zeitpunkt der Planung in der Regel noch unbekannten) freiwerdenden Stellen für erforderlich gehalten wird, sind die vollen Wiederbeschaffungskosten einzuplanen. Falls eine Verringerung des Personalbestandes geplant ist bzw. erwartet wird, ist nach Erfahrungswerten eine prozentuale Aufteilung vorzunehmen in voraussichtlich unbesetzt bleibende Stellen (hier sind nur eventuelle Anpassungskosten einzuplanen), in Stellen, die wieder aus den eigenen Reihen zu besetzen sind (es sind nur Anlernkosten einzuplanen) und in Stellen, die vom externen Arbeitsmarkt her wiederbesetzt werden sollen (Bezugnahme auf die vollen Wiederbeschaffungskosten). Als Erleichterung bei der Planung und bei der Abschätzung der prozentualen Anteile dient die Tatsache, daß bei einer angenommenen Planungsperiode von einem Jahr ein - wenn auch

nicht sehr großer - Teil der in diese Periode fallenden Fluktuationsvorgänge dadurch bekannt ist, daß von einem Teil der Organisationsmitglieder die Kündigung bereits eingereicht, die Fluktuation jedoch noch nicht vollzogen ist. Damit läßt sich also ein Teil der zukünftigen Kosten fest einplanen; zugleich kann diese Zahl, in Relation gesetzt zu Zahlen für den entsprechenden Vergleichszeitraum früherer Perioden, bei großen Unternehmungen als zusätzlicher Indikator für die geplante Fluktuation Anwendung finden, bzw. als erste Plankontrolle mit der Möglichkeit der Planrevision dienen.

Die Planung läßt sich mit geringem Aufwand dadurch erheblich verbessern, daß Planfluktuationskosten für bestimmte Gruppen der Organisation errechnet werden, z. B. für Führungs- und für Nicht-Führungskräfte. Insbesondere für spezialisierte Arbeitskräfte empfiehlt sich eine gesonderte Ermittlung, weil dort die künftige Entwicklung auf den spezifischen Arbeitsmärkten die Fluktuationskosten erheblich beeinflussen kann. Ist z. B. eine Unternehmung in hohem Maße von Angehörigen bestimmter Berufsgruppen abhängig und läßt bei ihnen die Entwicklung am entsprechenden Arbeitsmarkt eine Verknappung des Angebotes erwarten, so hat die Fluktuationskostenplanung von einem überproportionalen Anstieg der Fluktuationskosten auszugehen; Es muß mehr Zeit für Personalsuche und Personalauswahl eingeplant werden, die Stellenvakanzkosten werden steigen, und die Einarbeitungszeiten werden zunehmen. Zusätzlich wird bei einer Verengung des Arbeitsmarktes die Zahl der Fluktuationsvorgänge steigen. Falls die Verknappung an Arbeitskräften den gesamten Arbeitsmarkt betrifft, sind die vorgenannten Erscheinungen bei der Planung der Wiederbeschaffungskosten aller extern beschaffter Organisationsmitglieder zu berücksichtigen; da eine angespannte Arbeitsmarktsituation zumeist begleitet ist von einer allgemeinen Hochkonjunktur, sind auch eventuelle für Zwecke der internen Entscheidungsfindung benötigte Opportunitätskosten anzusetzen bzw. zu erhöhen. Da in dieser Situation auch mit einer erhöhten Fluktuation der Neueingestellten gerechnet werden muß, sind zusätzlich die Fluktuationsvorgänge von Individuen einzuplanen,

die zum Zeitpunkt der Planung noch gar nicht Organisationsmitglieder sind. Dies kann beispielsweise durch Einplanung einer Art "kalkulatorischer Wagniskosten" als Zuschlag bei den Wiederbeschaffungskosten eines fluktuierenden Individuums geschehen.

Bei der hier vorgestellten Möglichkeit der Kostenplanung handelt es sich - wie bereits angedeutet - streng genommen nicht um eine Planung im eigentlichen Sinn,¹⁾ da als Grundlage der Planung zumeist Durchschnittswerte der Vergangenheit vorgeschlagen worden sind. Dies hat seinen Grund in der Aufwendigkeit einer nach Mengen- und Wertkomponenten spezifizierten Planung der Kosten eines einzelnen Fluktuationsvorganges. Andererseits besteht die Möglichkeit, etwa durch Berücksichtigung der erwarteten Arbeitsmarktlage zukunftsbezogene Elemente in das Planungskonzept einzubeziehen. Für Kontrollzwecke des Managements, beispielsweise hinsichtlich der Entwicklung der Fluktuation in bestimmten Unternehmungsbereichen, ist die exakte Bestimmung der Wertkomponente ohnehin von zweitrangiger Bedeutung. Gegebenenfalls sind allgemeine Kostensteigerungen (z. B. für Inserate, Personalberater, Entgelte für mit der Fluktuation befaßte Organisationsmitglieder etc.) für Prognosezwecke durch einen Inflationszuschlag global zu berücksichtigen. Damit läßt sich die hier vorgeschlagene Methode als eine Normalkostenrechnung ansehen, die durch Modifikation zu einem zur Kostenplanung geeigneten Rechnungsinstrument erweitert wurde.

1) Zu den Erfordernissen der Kostenplanung vgl. z. B. Kilger (1974).

4.5. Der betriebliche Nutzen der Fluktuation

"... should employee turnover always be held to the lowest possible level? Is there such a thing as too little turnover?"¹⁾ Diese Frage nach eventuellen negativen Auswirkungen einer sehr niedrigen Fluktuationsrate und damit letztlich nach dem Nutzen der Fluktuation wird nur von wenigen betriebswirtschaftlichen Autoren gestellt. In der Tat führt das Ausscheiden eines Organisationsmitgliedes in der Unternehmung in erster Linie zu zusätzlichen Kosten; positive Auswirkungen der Fluktuation werden dagegen vorwiegend auf volkswirtschaftlicher Ebene gesehen.²⁾ Inwieweit auch auf organisationaler Ebene die Fluktuation positive Auswirkungen hat, soll in der Folge untersucht werden.

4.5.1. Zum Nutzenbegriff

Beschreibt man die Gesamtheit der "negativen" Konsequenzen der Fluktuation in Kostenkategorien, so müßten die "positiven" Fluktuationsfolgen in Leistungsgrößen zum Ausdruck gebracht werden. Sieht man von der auch in der Betriebswirtschaftslehre gängigen Verwendung dieses Begriffes im physikalischen Sinne ab, so "wird unter Leistung teils betriebliche Tätigkeit, teils das Ergebnis betrieblicher Tätigkeit, teils beides verstanden."³⁾

Selbst bei einer weiten Fassung ist der Begriff der Leistung stets in bezug auf den Zweck der betrieblichen Tätigkeit zu sehen. Da aber weder die (individualisierte) Fluktuation noch deren positive Komponenten mit diesem Betriebszweck in Zusammenhang zu bringen sind, erscheint eine Subsumierung positiver Fluktuationsfolgen unter einen Begriff "Fluktuationsleistung"

1) Bassett (1972), S. 22.

2) Vgl. hierzu auch Abschn. 4.6.

3) Menrad (1970), Sp. 877.

nicht angebracht. Andererseits erscheint auch der Begriff des "Fluktuationsertrages" nicht geeignet. Sein Pendant wäre der "Fluktuationsaufwand". Geht man jedoch von der Auffassung aus, daß Erträge periodisierte Einnahmen, Aufwendungen periodisierte Ausgaben darstellen,¹⁾ so wird deutlich, daß auch der Begriff des Fluktuationsertrages - ebenso wie der des Fluktuationsaufwandes - zu eng ist, da eine ganze Reihe nicht unmittelbar zu Einnahmen bzw. Ausgaben führender Konsequenzen nicht von dem Begriff erfaßt wird, z. B. Zusatzkosten und ihr zugehöriges Pendant oder (noch zu erörternde) psychische Konsequenzen. Während also der Begriff der Leistung bereits "reserviert" ist für zweckorientierte betriebliche Tätigkeit bzw. das daraus resultierende Ergebnis, erscheint der Begriff des Ertrages als zu eng.

Als genügend weiter und hinreichend neutraler Terminus bietet sich daher der Begriff des Nutzens an, auch wenn der betriebswirtschaftliche Nutzenbegriff bisweilen so eng gefaßt wird, daß er nur in Zusammenhang mit dem Konsumentenverhalten und der Bedürfnisbefriedigung durch Konsumgüter anwendbar erscheint.²⁾ Der Begriff des Nutzens läßt sich jedoch so weit fassen, daß darunter ganz allgemein positive Auswirkungen oder "Vorteile" schlechthin zusammengefaßt werden können. Ein derartig weiter Nutzenbegriff liegt beispielsweise der Kosten-Nutzen-Analyse zugrunde.³⁾

1) Vgl. z. B. Heinen/Sabathil (1975), S. 791.

2) Vgl. Gertn (1970), Sp. 1247 ff.; vgl. insbesondere a. Heinen (1971b), S. 147 ff. und die dort angegebene, umfangreiche Literatur.

3) Zur Kosten-Nutzen-Analyse vgl. z. B. Mishan (1975); der Kosten-Nutzen-Analyse liegt generell der Versuch "der vergleichbaren Bewertung der Folgen alternativer Handlungen" zugrunde (vgl. Stohler (1967), S. 218). - Das Beispiel der Kosten-Nutzen-Analyse zeigt zugleich auch, daß im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch die zusammengehörige Verwendung der Begriffe "Kosten" und "Nutzen" durchaus nicht ungewöhnlich ist, wenngleich sie einander strenggenommen nicht entsprechen. So müßte der Terminus Kosten-Nutzen-Analyse folgerichtig entweder "Kosten-Leistungs-Analyse" oder "Schaden-Nutzen-Analyse" heißen.

Im folgenden wird der Begriff des Fluktuationsnutzens als Pendant zum Begriff der Fluktuationskosten verwendet. Alle für die Erreichung der jeweiligen Zielsetzung einer Unternehmung vorteilhaften Auswirkungen der Fluktuation werden als betrieblicher Fluktuationsnutzen bezeichnet. Dabei wird unter betrieblichem Fluktuationsnutzen nur der Nutzen verstanden, den die in einer Unternehmung erfolgenden Personalabgänge in eben dieser Unternehmung verursachen. Der Nutzen, den andere Unternehmungen aus diesen Personalabgängen ziehen (z. B. durch vermiedene Ausbildungskosten bei einer Abwerbung qualifizierter Arbeitskräfte) zählt damit nicht zu dem betrieblichen Fluktuationsnutzen.

4.5.2. Ausprägungen des betrieblichen Fluktuationsnutzens

Die Kenntnis des betrieblichen Fluktuationsnutzens zur Beurteilung der Notwendigkeit und der Art betrieblicher Fluktuationsbeeinflussungsmaßnahmen ist unumgänglich. Dennoch beschränken sich die meisten Analysen des Fluktuationsphänomens - soweit sie sich überhaupt mit positiven Auswirkungen der Fluktuation befassen - zumeist auf volkswirtschaftliche Aspekte, die aber im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung nur am Rande von Interesse sein können.¹⁾ Versucht man eine Analyse möglicher Ausprägungen des betrieblichen Fluktuationsnutzens, so ist - analog zu dem in Abschnitt 4.3.4. entwickelten Fluktuationskosten-Modell - wiederum von der Fallunterscheidung auszugehen, ob eine Wiederbesetzung der Stelle erfolgt oder nicht.

Bei Nichtwiederbesetzung der Stelle entfallen als erstes die bisherigen Entgeltzahlungen. Es handelt sich dabei um einen Nutzen,

1) Vgl. hierzu Abschn. 4.6.

der ohne große Schwierigkeiten quantifiziert werden kann. In Analogie zu den Opportunitätskosten könnte man von einer Art "Opportunitätsnutzen" sprechen.

Ein Nutzen ist ferner gegeben, wenn die Organisation einen Personalabbau plant und durch freiwilliges Ausscheiden Nachteile der organisationsinitiierten Fluktuation vermieden oder zumindest reduziert werden können (wobei die Möglichkeit, die durch Fluktuation im Stellenbesetzungsplan entstehende Vakanz durch innerbetriebliche Versetzung aufzuheben, die Tendenz zur Reduktion verstärkt). Dieser Nutzen ergibt sich aus inner- wie außerbetrieblichen Konsequenzen: Müßten nämlich in Ermangelung individualinitiiertter Abgänge von seiten der Unternehmung Kündigungen durchgeführt werden, so würde die bloße An"kündigung" solcher Maßnahmen bereits Unruhe in der Belegschaft hervorrufen. Zusätzlich weiten sich durch Medien publizierte Entlassungsmaßnahmen auf das Image der Unternehmung aus.¹⁾ Zum einen vermag eine Minderung des "Goodwill" die zwischen Unternehmung und Organisationsteilnehmern bestehenden Beziehungen zu beeinträchtigen,²⁾ u. U.

1) Dieser Aspekt ist im Zusammenhang zu sehen mit einem geänderten gesellschaftlichen Bewußtsein. So spricht der Report der Kommission zur Messung sozialer Kosten von "the myriad of current pressures on organizations (especially business) to be more sensitive to the impact of their behavior on society" (Committee on the Measurement of Social Costs (1974), S. 99). Zur Frage sich ändernder organisationaler Zielsetzungen wird festgestellt: "... society's judgement about what constitutes economic progress appears to be undergoing qualitative change. Assessment of public costs and benefits resulting from a specific corporate action may now influence corporate behavior" (ebenda, S. 99). Daraus folgt die Notwendigkeit der Berücksichtigung auch außerbetrieblicher negativer Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen, wie sie der organisationsinitiierten Fluktuation vielfach beigemessen werden.

2) Ähnlich Mennecke (1975), S. 186.

bis zum Rückzug von Krediten und damit zur akuten Existenzgefährdung; zum anderen können größere Entlassungsaktionen zu einem späteren Zeitpunkt Schwierigkeiten bei der Akquirierung neuer Organisationsmitglieder ergeben - höhere Stellenbesetzungskosten sind die Folge. Dabei ist zudem zu befürchten, daß bei Entlassungsaktionen besonders qualifizierte Organisationsmitglieder frühzeitig freiwillig ausscheiden, um einer möglichen eigenen Entlassung zuvorzukommen. Die individualinitiierte Fluktuation vermag also (wiederum nicht einnahmewirksamen) betrieblichen Nutzen zu verursachen, indem sie organisationsinitiierte Fluktuation zu vermeiden bzw. zu reduzieren hilft.¹⁾ Auch für den Fall, daß der externe Schaden der organisationsinitiierten Fluktuation durch Public-Relations-Maßnahmen kompensiert werden soll, fallen Kosten an, deren Ersparnis dann der individualinitiierten Fluktuation zuzurechnen wäre.

Eine Quantifizierung der genannten Nutzensausprägungen erscheint angesichts der damit verbundenen weitreichenden Konsequenzen kaum möglich. Für viele unternehmerische Entscheidungen dürfte jedoch eine ungefähre Abschätzung des Nutzens ausreichend sein. Wie hoch der Nutzen von der Unternehmung selbst eingeschätzt wird, läßt sich anhand gezahlter Abfindungsprämien für ein "freiwilliges" Ausscheiden ermes sen: Der monetäre Wert des gesamten Nutzens liegt nach Einschätzung der Unternehmung mit Sicherheit nicht unter den gezahlten Abfindungssummen.

-
- 1) Die hier dargestellte Ausprägung des Nutzens der individualinitiierten Fluktuation stellt offensichtlich ersparte Kosten der organisationsinitiierten Fluktuation dar (wobei der Nutzen der individualinitiierten Fluktuation nur insoweit zukommt, als dadurch organisationsinitiierte Fluktuation vermieden werden kann). Diese Kosten waren in den Abschnitten 4.2. und 4.3. nicht zu behandeln, da im Rahmen dieser Arbeit nur Kosten und Nutzen der individualinitiierten Fluktuation interessieren und daher (vermiedene) Kosten der organisationsinitiierten Fluktuation lediglich insoweit relevant sind, als sie als Nutzen der individualinitiierten Fluktuation interpretiert werden können.

Für den Fall der Wiederbesetzung von Vakanzen erweisen sich analoge Überlegungen hinsichtlich des "Goodwill" der Unternehmung als gegenstandslos, denn Entlassungsaktionen größeren Ausmaßes mit sofortiger Wiederbesetzung sind praktisch nicht vorstellbar.¹⁾

Von großer Bedeutung sind dagegen die aus dem Eintritt neuer Organisationsmitglieder folgenden Effekte:

"The recruitment of human resources, a universal and recurrent organizational process, gives rise to the flow of personnel, and concurrently, to a flow of information among organizations; ... When new members are recruited, particularly in technical or professional occupations, new bodies of knowledge and skills are imported which are often the sources of innovative ideas in organizations."²⁾

Da neue Organisationsmitglieder gewöhnlich eigene Erfahrungen mitbringen und gewohnten Organisationsstrukturen wie eingefahrenen Prozeßabläufen nicht "betriebsblind" gegenüberstehen,³⁾ kann aus der Fluktuation eine größere Flexibilität der Organisation gegenüber Umweltveränderungen folgen.⁴⁾ Insoweit erscheint also ein gewisses Maß an Fluktuation "in vielen Fällen als Vorbeugung gegen "Betriebsinzucht" und "Betriebssterilität" ... begrüßenswert."⁵⁾ Andernfalls "droht für den Betriebsorganismus die Gefahr,

-
- 1) Eine mögliche Ausnahme stellen Führungskräfte dar, deren Fluktuation Publizität genießt, auch wenn nur eine einzelne Kraft ausscheidet. Entsprechend werden solche Vorgänge zumeist derart dargestellt, daß man sich "im gegenseitigen Einvernehmen" trennt, auch wenn eine organisationsinitiierte Fluktuation vorliegt.
 - 2) Baty/Evan/Rothermel (1971), S. 430.
 - 3) Dies wird umgangssprachlich ausgedrückt durch die Redensart "Neue Besen kehren gut".
 - 4) Vgl. hierzu auch Evan/Black (1967), S. 519. - Zum in diesem Zusammenhang relevanten Begriff der Innovation vgl. z.B. Kieser (1969), Sp. 741 ff.; Marr (1973), S. 93 ff.; Pfeiffer/Staudt (1975), Sp. 1943 ff.
 - 5) Thöl (1966), S. 172.

in einer Art "innerbetrieblicher Inzucht" zu stagnieren"¹⁾.

Eine Reihe von betrieblichen Nutzensausprägungen ist unabhängig von der getroffenen Fallunterscheidung, tritt also mit oder ohne Stellenwiederbesetzung gleichermaßen auf. So ist z. B. eine Verbesserung des Betriebsklimas als Nutzen zu bewerten, wenn ein Arbeitnehmer die Unternehmung verläßt, der sich nicht in formale oder informale Rollen und Gruppen der Unternehmung einfügen konnte: "Je geringer der Beitrag der ausscheidenden Mitglieder für die Kohäsion und die Problemlösungsfähigkeit der Organisation ist, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sie aus deren Weggang Nutzen zieht."²⁾ Weiterhin kann sich ein betrieblicher Nutzen für die Unternehmung durch den Verfall der Ansprüche auf betriebliche Altersversorgung ergeben³⁾ oder durch den Wegfall von Zusatzleistungen (z. B. im Falle verbilligter Darlehen, deren Gewährung an die Betriebszugehörigkeit gebunden ist).

Schließlich liegt auf anderer Ebene eine Nutzensausprägung, die aus der möglichen "Signalwirkung" der individualisierten Fluktuation folgt: Zeigt sich, daß auf bestimmten Arbeitsplätzen oder Unternehmungsbereichen die Fluktuationshäufigkeit überdurchschnittlich hoch ist oder plötzlich ansteigt, so weist dies die Unternehmungsleitung auf eine Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes hin und kann damit zu entsprechenden Korrekturen Anlaß geben. In Wirtschaftssystemen mit beschränkter Fluktuationsfreiheit ist diese Kontrollfunktion kaum gegeben. Damit fallen nicht nur Informations-

1) Stegemann (1965), S. 266. - Vgl. hierzu a. Schlüter (1958), S. 162.

2) Marr (1975), Sp. 851.

3) Nach neuem Recht sind jedoch die Verfallsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Vgl. das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung vom 19. Dezember 1974, 1. Teil, 1. Abschn., insbesondere § 1 Abs. 1, sowie Abschn. 3.3.4. dieser Arbeit.

vorteile für die Unternehmensleitung weg, sondern auch ein daraus folgender gesamtwirtschaftlicher Vorteil: Unternehmungen, die sich nicht "gleichgewichtskonform" verhalten, laufen Gefahr unwirtschaftlich zu arbeiten und so aus dem Markt eliminiert zu werden; umgekehrt werden die übrigen Unternehmungen zu vermehrten Bemühungen um die Aufrechterhaltung des Gleichgewichtes veranlaßt.¹⁾

4. 6. Exkurs: Soziale Kosten und sozialer Nutzen der Fluktuation

4. 6. 1. Ausprägungen der sozialen Kosten der Fluktuation

In der obigen Diskussion wurde ersichtlich, daß nicht nur die jeweilige Unternehmung selbst von den Folgen der individualisierten Fluktuation betroffen wird. In bezug auf die Kosten bedeutet dies: "Die Betriebswirtschaft verzehrt im Rahmen ihrer Leistungserstellung eine Reihe von Produktionsfaktoren, ohne daß sie für diesen Wertverzehr ein (auch nur kalkulatorisches)

1) In der Literatur werden noch andere Aspekte als betrieblicher Nutzen der Fluktuation angeführt. So sieht es z. B. Lux als "positive Wirkung" der Fluktuation an, daß "sie in vielen Fällen die Unternehmen dazu anregt, zur Vermeidung der durch sie entstehenden Kosten arbeitskräftesparende Investitionen durchzuführen und damit zu einem stetigen Wachstum der Volkswirtschaft beizutragen" (Lux (1965), S. 29). Ein - allerdings äußerst fragwürdiger - Aspekt wurde von Douglas angeführt: "A high cost of labor turnover is not always an economic waste to the employer. A plant with many rush orders paying high wages may find it to its economic interest to drive its workmen at such a pace that they will be exhausted at the end of a few months. The old group of workmen can be discharged and a new group employed" (Douglas (1918), S. 306 ff., zitiert nach Gaudet (1960), S. 38).

Entgelt entrichtet."¹⁾ Diese als "soziale Kosten" zu bezeichnenden Wertverzehre beziehen sich auf "alle primär technologisch bedingten, durch Unternehmungen verursachten, externen Belastungen, welche von Dritten, nämlich von Haushalten, von Unternehmungen oder von der Gesellschaft als ganzer, in Form von erhöhten Aufwendungen bzw. Ausgaben oder in Form von realen Beeinträchtigungen oder Schäden getragen werden."²⁾ Diese Definition schließt zwar von Haushalten verursachte soziale Kosten (z. B. durch Hausbrand, Kraftfahrzeugnutzung etc.) aus;³⁾ bei weiter Fassung des Verursachungsbegriffes lassen sie sich jedoch insoweit einbeziehen, als sie letztlich durch die Unternehmung veranlaßt sind (z. B. Umzugskosten). Der Begriff der sozialen Kosten soll im folgenden in einem Umfang verwendet werden, der nicht nur primär technologisch bedingte, sondern allgemein alle - insbesondere auch psychisch bedingte - externen von anderen zu tragenden Belastungen abdeckt.

Von besonderem Gewicht sind die "psychischen Kosten" der Fluktuation. "Vielfach wird übersehen, daß durch einen einzigen Arbeitsplatzwechsel nicht nur jeweils eine soziale Beziehung im betrieblichen Sozialgebilde zerrissen wird, sondern zahlreiche zwischenmenschliche direkte und indirekte Bindungen in Mitleidenschaft gezogen werden."⁴⁾ So werden bei einer kleinen Arbeitsgruppe von beispielsweise 9 Mitarbeitern und einem Vorgesetzten beim Ausscheiden eines einzigen Arbeitnehmers aus dieser formalen Gruppe (bei Einbeziehung auch der informalen Gruppen verstärkt sich diese Erscheinung) "18 direkte Beziehungen zerrissen und müssen bei einer Neubesetzung des Arbeitsplatzes erneut wieder geknüpft werden; darüber

1) Heinen/Picot (1974), S. 348.

2) Michalski (1965), S. 109.

3) Vgl. Heinen/Picot (1974), S. 348.

4) Stegemann (1965), S. 259; vgl. hierzu a. Marr (1975), Sp. 851.

hinaus werden allein in dieser einen Gruppe 72 weitere Beziehungen betroffen."¹⁾ Diese psychischen Kosten werden zum einen in der Organisation wirksam, aus der das Individuum fluktuiert,²⁾ zum anderen beim fluktuierten Individuum selbst. Weitere psychische Kosten betreffen z.B. die Umstellungsschwierigkeiten schulpflichtiger Kinder, die Wohnverhältnisse, die Berufstätigkeit des Ehepartners oder die notwendige Veräußerung nicht mehr verwendbarer Besitzgegenstände.³⁾

Opportunitätskosten in Form entgangenen Einkommens entstehen evtl. während der Vorbereitung und Durchführung des Fluktuationsprozesses (darüber hinaus zukünftige Einkommenseinbußen z.B. der Ehefrau); ausgabewirksame Kosten fallen in Form von Umzugskosten und Kosten der Stellungs- und Wohnungssuche an.⁴⁾ Die zuletzt genannten Kosten sind jedoch nicht unbedingt den sozialen Kosten zuzurechnen. Sicherlich gehören sie nicht zu den betrieblichen Kosten. Soweit die Fluktuation aus von der Unternehmung zu verantwortenden Gründen (wie z.B. unzumutbaren Arbeitsbedingungen) erfolgte, können sie durchaus zu den sozialen Kosten gerechnet werden - falls

1) Stegemann (1965), S. 259 f.

2) Soweit dadurch Rückwirkungen auf den betrieblichen Produktionsprozeß entstehen, werden sie nicht etwa zu betrieblichen Kosten, sondern die betrieblichen Kosten fallen zusätzlich zu den psychischen an. Allenfalls insoweit sich beispielsweise durch bewußte Leistungsrestriktion Unmut bzw. Aggression entläßt und durch die Entstehung betrieblicher Kosten psychische Kosten abgebaut werden, wird ein Teil der psychischen Kosten zu betrieblichen.

3) Vgl. hierzu Rippe (1974), S. 105; vgl. weiter Sjaastad (1962), S. 85: "Since people are often genuinely reluctant to leave familiar surroundings, family, and friends, migration involves a 'psychic' cost."

4) Vgl. Bodenhöfer (1969), S. 83; Sjaastad (1962), S. 83 f.

es nicht als störend empfunden wird, daß nicht die Gemeinschaft als Ganzes, sondern jeweils das einzelne Individuum diese Kosten trägt. Erfolgte dagegen aus privaten Gründen die Fluktuation, sind die externen Belastungen nicht dem Betrieb anzulasten und fallen nicht unter die sozialen Kosten gemäß obiger Definition.

Weitere Beispiele sozialer Kosten der Fluktuation bilden etwa die zusätzlichen Arbeitsunfälle während der Einarbeitungszeit, "Zuschüsse des Bundes zur Arbeitslosenversicherung, sofern der Fall vorliegt, daß während der Dauer der Fluktuationsarbeitslosigkeit diese Unterstützung in Anspruch genommen wird,"¹⁾ bestimmte Anteile an den für den Unterhalt der Arbeitsämter aufgewendeten Kosten²⁾ sowie Kosten der Ausbildungsentwertung, soweit die Ausbildung im neuen Betrieb nicht oder nur noch teilweise verwertbar ist und extern vermittelt wurde.³⁾

4.6.2. Ausprägungen des sozialen Nutzens der Fluktuation

Analog zu den sozialen Kosten kann im unternehmungsexternen Bereich auch ein "sozialer Nutzen" wirksam werden. Dieser soziale Nutzen umfaßt alle von einer Unternehmung verursachten "benefits", die von externen Wirtschaftseinheiten und Privaten unentgeltlich genutzt werden können. Zwangs-

1) Steinmann (1962), S. 153.

2) Vgl. Aschfalk/Marettrek (1966), S. 692 f. - Vgl. jedoch auch Adebahr (1967), S. 199 f.

3) Auf einen weiteren, als soziale Kosten gestiegener Mobilität interpretierbaren Umstand weist McCord hin: "One obvious result ... is that families in modern societies do not maintain the same continuous ties with their neighbors as do people in more traditional, stable societies. This depersonalization of communal relationships may also weaken the social controls exercised over children and thus contribute to a high incidence of delinquency"(McCord (1968), S. 89).

läufig ergeben sich dabei wieder Rückwirkungen auf die Unternehmung selbst, so daß der soziale Nutzen zu betrieblichem Nutzen führen kann.

Als individueller psychischer Nutzen¹⁾ ist die psychische Erleichterung zu bezeichnen, die auftritt, wenn durch Fluktuation das subjektiv empfundene Ungleichgewicht im Anreiz-Beitragsverhältnis abgebaut wird. Die aus der Möglichkeit zur Fluktuation folgende Flexibilität der Arbeitskräfte nützt offensichtlich primär dem Betrieb, in den die fluktuierende Arbeitskraft eintritt, und nicht dem Betrieb, den sie verläßt. Insoweit liegt also nicht betrieblicher, sondern sozialer Nutzen vor.

Insgesamt kann der gesellschaftliche Nutzen der Fluktuation die betrieblichen Kosten weit übersteigen.²⁾ "Wenn anderswo die Effektivlöhne höher liegen, wenn das Betriebsklima schlecht ist, wenn das Unternehmen technisch zurückbleibt oder wenig Aufstiegschancen bietet: In allen diesen Fällen übt die freiwillige Fluktuation (und ein absinkender Neuzugang) einen Druck zur betrieblichen Anpassung aus, wie er sonst nur und wahrlich weniger elegant von einem staatlichen Kommando ausgehen könnte."³⁾ Damit vermag die Fluktuation dem Strukturwandel, dem Produktivitätsfortschritt und damit dem Wirtschaftswachstum zu dienen.⁴⁾

1) Vgl. auch Bodenhöfer (1969), S. 84, der von "psychischen Erträgen" spricht und diese - terminologisch nicht ganz exakt - den "psychischen Kosten" gegenüberstellt.

2) Vgl. Molitor (1969), S. 89.

3) Molitor (1969), S. 94 f.

4) Vgl. auch Clade (1967), S. 7; vgl. weiter Borgstede (1967), S. 122 ff., insbesondere S. 134.

5. MÖGLICHKEITEN ZUR BEEINFLUSSUNG DER FLUKTUATION UND IHRER AUSWIRKUNGEN

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurden die Grundlagen für Entscheidungen zur individualinitiierten Fluktuation gelegt. Die Unternehmung muß die Fluktuation zu messen wissen, um deren tatsächlichen Umfang überhaupt abschätzen zu können. Sie muß Kosten und Nutzen der Fluktuation kennen, um ihre Wirkungen beurteilen zu können. Weiterhin muß sie deren Determinanten kennen, um mögliche Ansatzpunkte zur Beeinflussung auswählen zu können, und sie muß eine Vorstellung vom Ablauf des Fluktuationsentscheidungsprozesses beim Individuum besitzen. Schließlich sind, aufbauend auf dem Determinantensystem, Möglichkeiten der Beeinflussung der individualinitiierten Fluktuation zu entwickeln. Entscheidungen über den Einsatz eines fluktuationsbeeinflussenden Instrumentariums bedingen aber Informationen über Kosten und Nutzen dieses Einsatzes. Schließlich stellt sich die Frage, wie man die negativen Auswirkungen unerwünschter Fluktuation verhindern bzw. verringern kann, wenn die Fluktuation selbst schon nicht zu vermeiden ist. Die zuletzt genannten Gestaltungsaufgaben sind Gegenstand dieses fünften Teiles der Arbeit.

5.1. Das Einwirkungspotential der Unternehmung auf die Fluktuationsentscheidung

5.1.1. Zur Beeinflußbarkeit des Fluktuationsverhaltens

Naturgemäß besteht bei der Fluktuationssteuerung zwischen gewählter Steuerungsalternative und erzielttem Resultat ein allenfalls stochastisch beschreibbarer Zusammenhang, bei dem nur tendenzielle Aussagen möglich sind.

Entsprechend den Determinanten der Fluktuation sind theoretisch drei Ebenen der Beeinflussung denkbar: Beeinflussungsmaßnahmen auf überbetrieblicher Ebene, auf innerbetrieblicher Ebene und auf der Ebene in-

dividueller Faktoren. Der Einfluß der einzelnen Unternehmung auf die Gestaltung von Rechtsordnung und Wirtschaftssystem darf als vernachlässigbar angesehen werden. Dasselbe gilt für die allgemeine wie die branchenspezifische konjunkturelle Situation, wenngleich hier der Datenkranz eine weitaus geringere Konstanz aufweist als bei den genannten konstitutiven Rahmenbedingungen der Fluktuationsentscheidung.

Auch die Individualfaktoren entziehen sich weitgehend einer Beeinflussung. Burke und Wilcox stellen in diesem Zusammenhang fest: "... such things as transportation problems, baby-sitting problems, and errant boyfriends are pretty much out of the organization's field of control."¹⁾ Dies schließt allerdings eine indirekte Einflußnahme nicht aus. So können bei der Personalauswahl nur solche Bewerber berücksichtigt werden, bei denen eine bestimmte Mindestzahl von fluktuationsrelevanten Faktoren die gewünschte Ausprägung hat oder bei denen eine bestimmte Faktorenkombination vorliegt. Art und Anzahl der Faktoren bzw. die Faktorenkombination können dabei jeweils stellenbezogen festgelegt werden. Dadurch erreicht man, daß die Belegschaftsstruktur eher gewissen (erwünschten) Kriterien genügt, weil jeweils die Neueingestellten - unter anderem - nach diesen Kriterien ausgewählt sind und ihnen vom Zeitpunkt der Einstellung an über einen bestimmten Zeitraum hinweg entsprechen werden. Unter der Annahme, daß die Fluktuationswahrscheinlichkeit von einer bestimmten Faktorenkombination abhängt, läßt sich somit durch entsprechende Einstellung von Bewerbern die Fluktuation auf indirekte Weise beeinflussen. Die Beschaffenheit eines Merkmalsprofils, das eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer erwarten läßt, folgt aus der bereits dargestellten Wirkungsrichtung der Determinanten.²⁾ Dar-
aus ergibt sich z.B., daß im Schnitt verheiratete, ältere Arbeitnehmer mit in der Ausbildung befindlichen Kindern, Haus- und Grundeigentum und nicht zu vielen früheren Beschäftigungsverhältnissen eine geringe-

1) Burke/Wilcox (1972), S. 646.

2) Vgl. Abschn. 3.4 dieser Arbeit.

re Fluktuationsneigung erwarten lassen.¹⁾ Dabei lassen sich für einzelne Stellen spezifische Anforderungsprofile festlegen; dies ist jedoch nur unternehmungsindividuell unter Berücksichtigung der jeweiligen betrieblichen Besonderheiten möglich.

Es zeigt sich somit, daß eine Beeinflussung der Rahmenbedingungen der Fluktuation durch die einzelne Unternehmung nur bedingt und eine gezielte Beeinflussung des Organisationsmitgliedern zugehörigen Privatbereiches nur indirekt, und zwar bei der Personalauswahl, möglich ist. Wenn Beeinflussungsmöglichkeiten für die einzelne Unternehmung existieren, so können diese somit nur im Bereich der betrieblichen Determinanten liegen. Diese werden im folgenden erörtert.

5.1.2. Informationsgewinnende Maßnahmen als Grundvoraussetzung der Fluktuationssteuerung

Grundlage jeder Fluktuationssteuerung ist die Gewinnung von Informationen über die vergangene oder erwartete Fluktuation. Diese Informationen sind erforderlich, um Notwendigkeit und Ort des Einsatzes fluktuationssteuernder Maßnahmen festzustellen. Hierfür kommen in erster Linie Fluktuationsstatistiken²⁾ in Frage, die zweckmäßig nach unterschiedlichen Bestimmungsgründen differenzieren, bzw. - soweit vorhanden - Informationen aus weiterentwickelten Human Resource Accounting-Systemen.

Eine Differenzierung von Fluktuationszahlen nach unterschiedlichen Abgangsgründen läßt sich mit Hilfe von Abgangsinterviews erreichen. "...immer dann, wenn der Arbeitnehmer von sich aus kündigt, ohne oder gegen den Willen des Arbeitgebers und ohne einwandfrei ersichtbare Ursache, muß nach den wirklichen Zusammenhängen sorgfältig geforscht werden. Ihre Erkenntnis ist die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Fluktuationsbekämpfung, und die Fälle, in denen die Ursachen nicht of-

1) Selbstverständlich dürfen bei der Einstellung andere Faktoren wie fachliche und menschliche Qualifikationen nicht unberücksichtigt bleiben. Diese sind jedoch fallweise zu beurteilen, während es hier nur um globale Einstellungsrichtlinien geht.

2) Vgl. z.B. Nagel (1968), S. 284.

fen darliegen, bilden gerade für solche Gegenmaßnahmen das eigentliche Aufgabengebiet."¹⁾ Aber nicht nur für die Fluktuationseindämmung im Interesse der Senkung der Fluktuationskosten ist die Kenntnis der in den jeweiligen konkreten Einzelfällen vorliegenden Bestimmungsgründe der Fluktuation erforderlich; das Wissen um diese Gründe ist auch dann unumgänglich, wenn sich die Unternehmung die Signalewirkung ansteigender Fluktuationsraten hinsichtlich einer Störung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts zunutze machen will. Allerdings darf dabei die mit Recht immer wieder hervorgehobene Problematik des Abgangsinterviews und die Relevanz der genannten Bestimmungsgründe nicht übersehen werden:

"Auch wenn immer wieder betont wird, daß der Wille zu ehrlicher Äußerung beim Ausscheiden stärker sei als bei den verbleibenden Organisationsmitgliedern, so wird der Ausscheidende doch durch das Interview in die Situation versetzt, seine Entscheidung gegenüber Dritten rechtfertigen zu müssen. Er wird daher evtl. Argumente verdrängen bzw. unterschlagen, die in seinen Augen die Rationalität seiner Handlung oder das gegenüber der Umwelt gewünschte Persönlichkeitsbild in Frage stellen. Der Nutzen eines Abgangsinterviews wird folglich davon abhängen, ob es gelingt, vordergründige Rationalismen aufzudecken und aus dem die Austrittsentscheidung begründenden Ursachenkomplex die Faktoren, welche künftiger dispositiver Gestaltung zugänglich sind, herauszufiltern und zu gewichten."²⁾

Die Verfälschung der tatsächlichen Bestimmungsgründe muß dabei keinesfalls bewußt geschehen, sie kann auch unbewußt unter psychotischem

1) Schlüter (1960), S. 66.

2) Marr (1975), Spalte 850 - Zu Problemen des Abgangsinterviews vgl. weiter z.B. Fox (1960), S. 140 f.; Gruppe (1958), S. 270; Lefkowitz/Katz (1969), S. 445 ff.; Metze (1960), S. 509 ff.; Metze (1970), S. 1025; Nanz (1965), S. 94 ff.; Neuberger (1974a), S. 153; Schlüter (1958), S. 161; ders. (1960), S. 66 f.; Storre (1965), S. 154 ff.; vgl. auch Jankowiak (1973), S. 191.

Zwang erfolgen. Auf Grund der angeführten Mängel ist versucht worden, andere Informationsinstrumente zu entwickeln, die möglicherweise einen größeren Wahrheitsgehalt der Aussagen gewährleisten. Diese Versuche sind jedoch mit den gleichen Schwächen behaftet und/oder auch moralisch bedenklich: Es handelt sich dabei insbesondere um Nachforschungen mit Hilfe von betriebsfremden Personen, wie Wohnungsnachbarn oder Vereinskameraden sowie um eine Informationsgewinnung im Rahmen einer Vorgesetztenkonferenz oder einer Befragung von Arbeitskollegen.¹⁾ Auf Grund der Bedenklichkeit dieser Methoden wird daher vorgeschlagen, "eine Befragung der Arbeitskollegen nur dann vorzusehen, wenn ein Abgangsinterview des Ausscheidenden nicht durchführbar war oder ohne Ergebnis blieb".²⁾ Angesichts der notwendigen Vorbehalte gegenüber anderen Methoden erscheint damit das Abgangsinterview als ein durchaus brauchbares Informationsinstrument. Der Einwand einer möglichen Verfälschung der Ergebnisse ist ohnehin auch in anderen Bereichen, z.B. bei der Befragung in der Marktforschung, gleichermaßen gegeben; dennoch wird dort die Befragung als unentbehrliche Informationsgewinnungsmethode angesehen.³⁾

Ein anderer, methodisch-systematischer Einwand gegen das Abgangsinterview jedoch wiegt schwerer. Wie das deskriptive Modell des Fluktuationsentscheidungsprozesses zeigt, läuft die Fluktuationsentscheidung idealtypisch in mehreren aufeinanderfolgenden Phasen ab. Akzeptiert man diese Vorstellung im Grundsatz, so ergeben sich zwei Einwände gegen das Abgangsinterview traditioneller Form: Erstens erfolgt die Informationsgewinnung nur in einer Phase des Entscheidungsprozesses, obwohl

1) Vgl. Storre (1965), S. 154 ff. - Weiterhin wird in der Literatur die Ermittlung von Fluktuationsmotiven mittels Fragebogen oder durch nachträgliche Befragung genannt (vgl. z.B. Nanz (1965), S. 92 ff. und S. 98 f.). Diese Methoden lassen sich jedoch bei einer hinreichend weiten Begriffsfassung unter das Abgangsinterview subsumieren.

2) Storre (1965), S. 156.

3) Vgl. in diesem Zusammenhang auch Picot (1975), S. 246 ff.

sich dieser über mehrere Phasen erstreckt; zweitens betrifft die Informationsgewinnung die der eigentlichen Entscheidung nachgelagerte Durchführungsphase.

Bessere Ergebnisse sind daher von Längsschnittstudien zu erwarten, die die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses erfassen.¹⁾ Als Vorteil dieses Vorgehens wird genannt, daß "nachträgliche Beschönigungen oder Verzerrungen und Erinnerungstäuschungen ... ausgeschaltet werden (können)".²⁾ Derartige Befragungen könnten laufend und anonym unter Verwendung von Fragebogen durchgeführt werden. Dabei ergäbe sich ein weiterer Vorteil: Der Unternehmung stünde bei richtiger Auswertung der gemachten Angaben zugleich ein "Frühwarnsystem" zur Verfügung, das frühzeitig einen drohenden Anstieg der Fluktuationshäufigkeit anzuzeigen vermag. Zugleich können durch derartige Maßnahmen die Resultate des Abgangsinterviews abgesichert oder - je nach dem Grad der Übereinstimmung - modifiziert werden, was u.U. zur Vermeidung von Fehlentscheidungen weitere Nachforschungen erforderlich werden läßt.

Ein derartiges "permanentes Abgangsinterview" leitet über zu dem neuen Vorschlag von Flowers und Hughes, der ein zweigleisiges Vorgehen beinhaltet: Danach sind in einer gegebenen Unternehmung nicht allein die Bestimmungsgründe der Fluktuation relevant, sondern auch die positiven Einflußgrößen, die die Organisationsmitglieder zum Verbleiben in der Unternehmung veranlassen. So wird am Abgangsinterview vor allem kritisiert:

"It looks at only one side of the coin - the termination side. If a company wants to keep its employees, then it should also study the reasons for retention and continuation, and work to reinforce these. From the viewpoint of a company's policies on employment and turnover, the reasons why people stay in their jobs are just as important as the

1) Vgl. Neuberger (1974a), S. 153.

2) Neuberger (1974a), S. 153.

reasons why they leave them."¹⁾

Durch eine entsprechende Ausweitung des Fragenkatalogs im Rahmen der vorgeschlagenen permanenten bzw. periodischen Befragung sind diese zusätzlichen Informationen ohne sonderliche Schwierigkeiten zu gewinnen.

Längsschnitt-Studien und eine Erweiterung nach Flowers und Hughes zeichnen sich u.a. dadurch aus, daß sie - anders als das Abgangsinterview - mit der Informationsgewinnung zu einem Zeitpunkt einsetzen, in dem der Fluktuationsentschluß noch nicht zur Durchführung gelangt ist. Damit braucht sich aber eine Fluktuationssteuerung - im Gegensatz zum Abgangsinterview - nicht auf die ohnehin verbleibenden Organisationsmitglieder zu beschränken;²⁾ vielmehr vermag sie auch bereits fluktuationswillige Organisationsmitglieder zu erfassen. Gerade bei diesen erscheint aber ein Eingreifen vordringlich. Konsequenter wäre es, bereits in der Einführungsphase bzw. schon in der Personalauswahlphase derartige Befragungen durchzuführen.³⁾

Liegt ein interorganisationaler Arbeitsplatzwechsel vor, so muß eine dem Abgangsinterview entsprechende Befragung erfolgen, in deren Verlauf die Bestimmungsgründe für das Verlassen des bisherigen Arbeitsplatzes erforscht werden. Damit erreicht man zweierlei: Zum einen einen Katalog generell möglicher Bestimmungsgründe der Fluktuation, mit dessen Hilfe

1) Flowers/Hughes (1973), S. 49.

2) Bei diesen ist allerdings ein Eingreifen in der Regel auch nicht erforderlich, weil sie, wie sie durch ihren Verbleib in der Unternehmung anzeigen, ohnehin nicht fluktuieren wollen, zumindest jedoch für sie die Einflußgrößen, die andere zur Fluktuation veranlaßt haben, offensichtlich keinen aktuellen Fluktuationsgrund darstellen und demnach nicht unbedingt geändert werden müßten.

3) Häufig wird es nicht möglich sein, im Rahmen eines Abgangsinterviews das ausscheidende Organisationsmitglied zum Verbleib in der Organisation zu bewegen. Zum einen wird es sich in der Regel zum Zeitpunkt seiner Kündigung bereits einen neuen Arbeitsplatz gesucht haben und von daher nicht mehr frei sein in seinen weiteren Ent-

die Situation der eigenen Unternehmung analysiert und der bisherige Katalog ergänzt werden kann; zum anderen liefern derartige Befragungen Hinweise auf die von den Organisationsmitgliedern erwarteten Anreize und Arbeitsbedingungen. Diese Erkenntnisse können insbesondere bei geplanten Änderungen wertvolle Informationen liefern und erleichtern im Sinne eines Frühwarnsystems die Abschätzung der Reaktionen der Belegschaftsmitglieder bei betrieblichen Anpassungsprozessen. Allerdings ist zu befürchten, daß die Reliabilität dieser Befragungen noch unter der von Abgangsinterviews liegen wird.

Abschließend kann festgestellt werden, daß die aus dem reinen Abgangsinterview weiterentwickelten Informationsgewinnungsverfahren mehr und mehr Prognosecharakter gewinnen, je weiter sie sich von einer reinen Befragung kündigender Organisationsmitglieder entfernen. (Daß für eine Fluktuationsbeeinflussung gerade diejenigen Organisationsmitglieder relevant sind, die noch nicht gekündigt haben, wurde bereits betont.) Die Verfahren der Fluktuationsprognose, wie sie im Abschnitt 4.4.1. dieser Arbeit beschrieben wurden, stellen daher eine weitere wichtige Möglichkeit der Informationsgewinnung dar, auf deren Basis die Maßnahmen zur Reduktion (oder gegebenenfalls Förderung) der Fluktuation einsetzen. Von Bedeutung sind dabei insbesondere die Erfassung und Auswertung von Anzeichen der Fluktuationsneigung, wie sie sich gemäß dem diskutierten Modell des Fluktuationsentscheidungsprozesses in Form der Beschwerden, der Leistungsrestriktion und des Absentismus ergeben können.

5.1.3. Betriebliche Maßnahmen zur Steuerung der Fluktuation

Ein umfassender Katalog betrieblicher Maßnahmen zur Fluktuationssteuerung, insbesondere zur Reduzierung unerwünschter Fluktuation, "müßte von vergleichsweise einfachen Symptomen - z.B. dem beanstan-

scheidungen. Zum anderen wird es - nicht unbedingt zu Unrecht - Nachteile für sich befürchten (z.B. in bezug auf die weitere Karriere), wenn es in der Unternehmung verbleibt, nachdem seine Fluktuationsabsicht bekannt geworden ist.

deten Fehlen einer Werkskantine - bis zu den kompliziertesten Organisationsproblemen reichen".¹⁾ Eine Aufzählung aller betrieblichen Steuerungsmaßnahmen erscheint daher unmöglich; sie ist insofern auch entbehrlich, als eine allgemeine Charakterisierung von Fluktuationssteuerungsalternativen genügend Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigt, aus denen dann ohnehin ein betriebsindividuelles Fluktuationssteuerungsprogramm zu entwickeln ist. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine Beeinflussung der betrieblichen Determinanten derart, daß - im Falle der Fluktuationsvermeidung - fluktuationsfördernde Determinantenausprägungen vermieden werden, fluktuationshemmende Wirkungen dagegen verstärkt werden. Im Falle einer geplanten Fluktuationsförderung könnte im Prinzip umgekehrt verfahren werden; wie noch zu zeigen sein wird, beschränkt man sich dabei jedoch aus ethischen Gründen wie auch des Betriebsklimas und des Goodwill wegen auf die Gewährung zusätzlicher Anreize für eine Austrittsentscheidung.

Zur Reduzierung unerwünschter Fluktuation ist eine Reihe von Ansätzen entwickelt worden, von denen im folgenden einige grundlegende dargestellt werden. Dubler unterscheidet hierbei zwischen primären und sekundären Maßnahmen. Die seiner Ansicht nach ausschlaggebenden Maßnahmen sind die primären: "die Verbesserung von Lohn, Arbeitszeit und Arbeitsverhältnis, ferner die Gewährung einer größeren Einkommenssicherheit".²⁾ Unter den sekundären Mitteln "sind alle die Maßnahmen einer gesunden Personalpolitik zu erwähnen, die dem Arbeitnehmer im ersten Moment nicht als wichtig erscheinen. Er wird vielfach dieselben gar nicht als Maßnahmen erfassen, die auch seinen Interessen und nicht nur denjenigen des Betriebes dienen."³⁾ Dubler rechnet hierzu die Methoden der Personalauslese, die Einführung, die Aufstiegsmöglichkeiten, Sozialeinrichtungen, Dienstalteranerkennungen und die Aus-

1) Storre (1965), S. 201.

2) Dubler (1955), S. 79 - vgl. auch ebenda, S. 79 ff.

3) Dubler (1955), S. 81.

wahl der Vorgesetzten.¹⁾ Diese Einteilung stellt einen ersten Systematisierungsversuch der Fluktuationsreduzierungsmaßnahmen dar, erscheint zum Teil etwas willkürlich und dürfte auch nicht mehr durchweg den heutigen Verhältnissen entsprechen. So sind gerade die Aufstiegschancen, die im übrigen in unmittelbarem Zusammenhang stehen mit dem Faktor "Lohn", gegenwärtig sicherlich nicht nur von sekundärer Bedeutung. Andererseits stimmt Dubler mit der herrschenden Meinung überein, wenn er Maßnahmen wie Erhöhung des Einkommens, Verkürzung der Arbeitszeit und Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung als besonders wirkungsvoll einstuft.

Ähnlich Dubler werden auch von Steinmann zur Beeinflussung der Fluktuation "nur Maßnahmen zur Reduktion, dagegen keine zur Förderung der Fluktuation besprochen"²⁾, wenngleich "positive Seiten" der Fluktuation von ihr nicht bestritten werden. Steinmann unterscheidet bei den Maßnahmen zur Beeinflussung der Fluktuation solche, die "an den Ursachen ansetzen oder ... am Symptom kurieren" sowie Versuche, "der Fluktuation von vornherein auszuweichen".³⁾ Auf die Ursachen sind die "problemgerechten Maßnahmen" gerichtet. Darunter versteht Steinmann zum einen die "Beseitigung betrieblicher Fluktuationsquellen", zum anderen eine "konstruktive Personalpolitik". Kritisch festzuhalten ist dabei allerdings, daß sich diese beiden Kategorien kaum gegenseitig ausschließen.⁴⁾ Als "Ausweichmittel", die nicht auf die Ursachen, sondern

1) Vgl. Dubler (1955), S. 82 ff.

2) Steinmann (1962), S. 155.

3) Steinmann (1962), S. 171.

4) Steinmann selbst hat diesen Mangel offensichtlich bemerkt, wenn sie schreibt: "Wenn ... der Personalpolitik und -führung noch besonderer Raum eingeräumt wird, so soll damit zum einen ihr mehr allgemeingültiger Charakter gegenüber den bisher aufgeführten und für jeden Betrieb speziellen Maßnahmen hervorgehoben, zum anderen aber auch ihr Schwergewicht unterstrichen werden" (Steinmann (1962), S. 160 f.).

auf die Symptome abzielen, nennt Steinmann in ihrem Ansatz die "Abwerbung von Arbeitskräften" und die "Überwälzung der Fluktuation auf andere Betriebe". Die Abwerbung¹⁾ kann aber nicht als Maßnahme zur Eindämmung der Fluktuation angesehen werden, weil die Fluktuation dadurch nicht verringert wird.²⁾ Dasselbe gilt für Steinmanns dritte Maßnahmenkategorie, der "Überwälzung auf andere Betriebe"; sie zielt auf eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl durch Rationalisierung.³⁾ Der Ansatz Steinmanns ist zwar wenig systematisch, zeigt jedoch insgesamt eine Vielzahl von Handlungsalternativen auf, die über die Maßnahmen Dublers hinausgehen. Somit vermag diese Systematisierung der Praxis einige durchaus verwertbare Hinweise zu geben.⁴⁾

Der Ansatz von Marr baut auf einer Fluktuationsbeeinflussung durch Gestaltung der Anreiz-Beitrags-Struktur auf, wobei das eigentliche Feld personalwirtschaftlicher Maßnahmen in den fluktuationsbegünstigenden organisationsinternen Faktoren gesehen wird.⁵⁾ Marr geht - in Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon - von der Überlegung aus, daß "das globale Beurteilungskriterium, einen bestehenden Arbeitsvertrag fortzusetzen, ... für jedes Organisationsmitglied das Verhältnis zwischen Anreizen und Beiträgen sowie deren Zusammensetzung"⁶⁾ bildet. Konsequenterweise unterscheidet er daher fluktuationsmindernde beitragsorientierte Maßnahmen und fluktuationsmindernde Gestaltungs-

1) Steinmann (1962), S. 164; vgl. weiter die dort angegebene Literatur.

2) Fluktuationsmindernd wirkt in diesem Zusammenhang allenfalls eine der Abwerbung entgegengesetzte Maßnahme, nämlich eine "Antifluktuationsabrede", bei der sich die Unternehmungen verpflichten, keine Arbeitnehmer von einer Unternehmung derselben Branche einzustellen. Vgl. hierzu Steinmann (1962), S. 165 f.

3) Vgl. dazu Steinmann (1962), S. 168 ff.; vgl. weiter Hax (1961), S. 81.

4) Ein weiterer Ansatz stammt von Storre; er unterteilt in Maßnahmen im lokalen Bereich und in innerbetriebliche Maßnahmen, vgl. Storre (1965), S. 198 ff. - Vgl. a. Nanz (1965), S. 105 ff., der materielle, organisatorische und soziale Maßnahmen unterscheidet. Zum Einsatz entgeltorientierter Maßnahmen vgl. a. Bossert (1974), S. 157 ff.

5) Vgl. hierzu und zum folgenden Marr (1975), Sp. 851 ff.

6) Marr (1975), Sp. 852.

maßnahmen des Anreizsystems. Bei den beitragsorientierten Maßnahmen der Fluktuationsminderung wird differenziert in solche, die die Beitragsfestlegung allgemein, also die Art des Arbeitsvollzuges, soweit bei dessen Gestaltung Freiheitsgrade bestehen, betreffen (z.B. Job Enlargement, Job-Rotation, zweckmäßige Arbeitsplatzgestaltung, belastungsangepaßte Arbeitszeit- und Pausenregelung) und in solche, die an der Abstimmung von Stellenanforderung und Eignung ansetzen. Der quantitativen und qualitativen Personalbedarfsermittlung sowie der Bewerberauswahl kommt bei der Fluktuationsminderung eine entscheidende Rolle zu. Größere Wirksamkeit als der primär beitragsorientierten Gestaltung der Arbeitsanforderungen wird in bezug auf die Minderung der Fluktuation der Schaffung eines offiziellen, von den Organisationsmitgliedern akzeptierten Anreizsystems beigemessen. "Dieses umfaßt sowohl materielle (Löhne und Gehälter, Beteiligungen und betriebliche Sozialleistungen) als auch immaterielle Anreize (betriebliche Ausbildungsplanung, Regelungen des Karrieresystems, Zugehörigkeit zu bestimmten formalen und informalen Gruppen, Führungsstil)."¹⁾

Die genannten Ansätze zur Fluktuationssteuerung sind entweder von vornherein nur mit dem Ziel der Fluktuationseindämmung konzipiert worden, oder es wird der Begriff der Fluktuationsbeeinflussung einseitig im Sinne von Fluktuationsvermeidung interpretiert. Eine Förderung der Fluktuation wird meist nicht als notwendig oder gar als nicht sinnvoll erachtet.²⁾ Die Vollständigkeit eines Kataloges von Beeinflussungsmaßnahmen fordert aber zwingend, daß er auch Maßnahmen zur Förderung der Fluktuation mit betrieblichen Mitteln enthält. Denn wie gezeigt wurde, liegt der Nutzen der Fluktuation keineswegs nur auf sozialem oder gesamtwirtschaftlichem Gebiet, sondern auch auf betrieblicher Ebene. Zwar erscheint es einfach, Fluktuation zu "provozieren", indem man z.B. die Arbeitsbedingungen oder die monetären Anreize (soweit tariflich möglich) verschlechtert. Die dadurch hervorgerufenen Kosten, die sich innerbetrieblich durch

1) Marr (1975), Sp. 853.

2) Vgl. beispielhaft Steinmann (1962), S. 156.

die Verschlechterung des Betriebsklimas und die daraus resultierenden negativen Konsequenzen für die betriebliche Leistungserstellung in qualitativer und quantitativer Hinsicht ergeben und die außerbetrieblich auf den Verlust zumindest eines Teiles des Goodwill zurückzuführen sind, erscheinen jedoch so hoch, daß diese Methoden zur Förderung der Fluktuation allein schon aus betrieblichen (Kosten-)Gründen weitgehend ungeeignet sind; hinzu kommen humane Gründe. Unter diesem Aspekt empfielt sich als Grundsatz für die Förderung der Fluktuation nicht eine generelle Verschlechterung des erworbenen "Besitzstandes" an erfüllten Ansprüchen der Gesamtheit der Organisationsmitglieder, sondern die Schaffung von Stimuli zur Fluktuation durch eine aktive Besserstellung des Teiles von Organisationsmitgliedern, der sich schließlich für die Fluktuation entscheidet. Es muß versucht werden, ein "positives Anreizsystem" zum Fluktuieren zu schaffen. Dies kann z.B. durch Gewährung von Abfindungszahlungen geschehen.

Die zweite Komponente der Fluktuationssteuerung umfaßt die Vermeidung der Fluktuation. Entsprechend sind hier die Maßnahmen nicht auf eine Förderung, sondern auf eine Eindämmung bzw. Verhinderung von Fluktuation gerichtet. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Kategorien von Maßnahmen unterscheiden: Maßnahmen, die primär gegenüber potentiellen Organisationsmitgliedern wirksam werden und Maßnahmen, die primär auf die aktuellen Organisationsmitglieder gerichtet sind. Die auf potentielle Organisationsmitglieder abstellenden Maßnahmen betreffen in erster Linie die Bewerberauswahl. Ihnen kommt deswegen besondere Bedeutung zu, weil Fluktuationen von vornherein vermieden werden können, wenn "fluktuationsverdächtige Bewerber" gar nicht erst eingestellt werden und so eine als sicher erscheinende individualinitiierte Fluktuation gleichsam organisationsinitiiert vorweggenommen wird. Die Bedeutung einer problemadäquaten Bewerberauswahl als Mittel der Fluktuationsreduktion ist genereller Art. Das heißt, daß nicht nur dann, wenn eine durch Fluktuation freigewordene Stelle durch einen externen Bewer-

ber wieder zu besetzen ist, sondern generell bei jeder Entscheidung über die zukünftige Mitgliedschaft eines Bewerbers (also z.B. auch im Falle neugeschaffener Stellen) auf potentielle Fluktuationsgefahr zu achten ist. Das Schwergewicht liegt auf der Ermittlung des Übereinstimmungsgrades der Fähigkeiten und Erwartungen des Bewerbers mit der Anforderungsstruktur und den Entfaltungsmöglichkeiten der zu besetzenden Stelle. Je höher der Übereinstimmungsgrad, um so mehr "Nutzen" läßt sich für die Organisation erwarten. Zugleich wird dadurch die Wahrscheinlichkeit der Fluktuation herabgesetzt, da die Rollenerwartung des Individuums mit den Rollenerwartungen der Organisation übereinstimmt. Zur Ermittlung des Übereinstimmungsgrades und damit zur Bewerberauswahl ist eine Reihe von Verfahren entwickelt worden, die im wesentlichen auf zwei Grundprinzipien basieren. "Dem ersten Prinzip liegt die Vorstellung zugrunde, daß der Werdegang und das Arbeitsverhalten des Bewerbers in der Vergangenheit Hinweise über dessen zukünftige Beiträge liefern."¹⁾ Beispiele für die Anwendung des Prinzips stellen etwa Analyse und Bewertung von Lebenslauf und Referenzen dar, aber auch die meisten Interview-Techniken. "Ein anders gearteter Grundsatz ist in den psychologischen Eignungstests und in einigen Interviewanwendungen enthalten. Hier wird ein Ausschnitt des gegenwärtigen Verhaltens der Bewerber analysiert und als Maßstab für die Beurteilung gewählt."²⁾ Dieser Vorgehensweise liegt die Vorstellung zugrunde, daß das Handeln eines Bewerbers in standardisierten Arbeitssituationen oder sonstigen Fähigkeitstests repräsentativ für seine zukünftigen Beitragsleistungen am Arbeitsplatz ist. "In der Regel erfolgt im Auswahlprozeß eine Kombination der beiden Grundprinzipien."³⁾

1) Kupsch/Marr (1975), S. 553.

2) Kupsch/Marr (1975), S. 553 f.

3) Kupsch/Marr (1975), S. 554; zu den einzelnen Prüfverfahren vgl. ebenda, S. 554 ff. - Zur Bedeutung der Personalauswahl im Hinblick auf die Reduktion der Fluktuation vgl. weiter z.B. Gannon (1971), S. 226 ff.; Goossens (1957), S. 103 ff.; Lux (1965), S. 151 ff.; Wild (1970), S. 162, i. Verb. m. S. 161; - zur Personalauswahl bei Führungskräften vgl. auch z.B. Manthey (1972), S. 47 ff.

Neben den primär auf potentielle Organisationsmitglieder gerichteten Aktionen gibt es eine zweite Gruppe von Maßnahmen, die primär auf die aktuellen Organisationsmitglieder abzielen. Fluktuationsverhindernde Präventivmaßnahmen dieser Kategorie dienen anders als bei der ersten Gruppe nicht dazu, potentiell Fluktuationswilligen von vornherein die Organisationsmitgliedschaft zu verwehren, sondern Organisationsmitgliedern den potentiellen Fluktuationswillen zu nehmen. Entsprechend dem vorgelegten Modell des Fluktuationsentscheidungsprozesses ist auf Grund der nach einem Wechsel vielfach entstehenden kognitiven Dissonanzen zu erwarten, daß bei neueren Organisationsmitgliedern die Fluktuationshäufigkeit besonders hoch ist; dies ist in der Tat der Fall: "Wie ein Vergleich von Fluktuationskennzahlen zeigt, fallen etwa 50 % der gesamten Fluktuation auf eine Mitgliedschaftsdauer von unter 6 Monaten".¹⁾ Daher empfiehlt es sich, bei den auf die aktuellen Organisationsmitglieder gerichteten Maßnahmen zwischen solchen in der "Eingliederungsphase" und solchen in der Phase der Vollmitgliedschaft zu differenzieren. Für die Eingliederungsphase ist ein System von den Anpassungsprozeß begleitenden Maßnahmen zu konzipieren, welches diesen Prozeß so weit wie möglich erleichtert und Reibungswiderstände abzubauen hilft. Zur Erleichterung der fachlichen Anpassung ist ein Einführungs- und Anlernprogramm zu institutionalisieren, wobei das Einführungsprogramm unternehmensbereichs- bzw. abteilungsbezogen, das Anlernprogramm stellenspezifisch festzulegen ist.

Besondere Aufmerksamkeit ist der sozialen Integration neuer Organisationsmitglieder zu schenken. Durch "Patenschaften" kann eine Einführung in die informale Beziehungsstruktur der Unternehmung auf formalem Wege institutionalisiert werden. Es handelt sich dabei um Betreuungsprogramme, "bei denen ein Gruppenmitglied die Einführung und Eingliederung des 'Neuen' übernimmt und ihn mit den Arbeitsgepflogenheiten und dem 'informellen Kodex' der Arbeitsgruppen sowie den Eigenheiten der

1) Marr (1975), Sp. 853; vgl. hierzu auch Abschn. 3.4.2. dieser Arbeit.

Vorgesetzten und Mitarbeiter vertraut macht."¹⁾ Dadurch wird die Vermittlung eines für die soziale Integration notwendigen Mindeststandards an informalen Informationen und Kontakten möglich und zugleich formal geregelt. Damit erscheint in Abhängigkeit von der Qualifikation des jeweiligen "Paten" eine optimale Betreuung während der Eingliederungsphase gewährleistet.

Generell kann gesagt werden, daß Maßnahmen in der Eingliederungsphase eher spezifisch am neu eingetretenen Organisationsmitglied ausgerichtet sind, während sich Maßnahmen in der Vollmitgliedschaftsphase eher in globaler Weise an der Gesamtheit der Organisationsmitglieder orientieren und in ihrer Wirkung beim Individuum auch länger anzuhalten vermögen.²⁾ Eine Beeinflussung der als Determinanten der Fluktuation erkannten betrieblichen Faktoren hat so zu erfolgen, daß fluktuationsfördernde Ausprägungen vermieden bzw. in ihrer Intensität reduziert werden und daß umgekehrt fluktuationshemmende Ausprägungen so weit wie möglich anzustreben sind. Die Beeinflussung der betrieblichen Determinanten der Fluktuation in fluktuationshemmendem Sinne kann danach als Maßnahme zur Reduktion der Fluktuation angesehen werden. Zu denken ist insbesondere an Faktoren wie Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, an Führungsstil und Laufbahnsysteme, an Entlohnungsformen und -sätze, Beteiligungssysteme und betriebliche Sozialleistungen.³⁾ Dieses Instrumentarium wird im Rahmen der Globalsteuerung der Fluktuation eingesetzt, die auf die Gesamtheit der Organisationsmitglieder gerichtet ist. Ein schwerpunktmäßiger Einsatz ist möglich, wenn in einzelnen Unternehmensbereichen oder Abteilungen eine überdurchschnittlich hohe Fluktuationsrate oder auch ein plötzliches Anwachsen derselben registriert wurde. Einzelne Elemente des Beeinflussungsinstrumentariums (insbe-

1) Marr (1975), Sp. 854.

2) So ist z.B. eine Patenschaft auf die Dauer von sechs Monaten begrenzt, während die Lohn- und Gehaltsstruktur oder das Karrieresystem betreffende Entscheidungen über Jahre hinweg wirksam bleiben.

3) Vgl. hierzu Abschn. 3.3.2. und 3.3.3.

sondere Entgelt, Arbeitszeitgestaltung oder individuelle Laufbahn betreffend) eignen sich jedoch durchaus auch zur Detailsteuerung der Fluktuation, d.h. zum spezifischen und individualbezogenen Einsatz bei bestimmten Organisationsmitgliedern.

5.2. Der Einsatz des Beeinflussungsinstrumentariums unter Kosten-Nutzen-Aspekten

Der Einsatz des Beeinflussungsinstrumentariums kann sowohl der Reduktion als auch der Förderung der individualinitiierten Fluktuation dienen. Ein zielgerichteter Einsatz des Beeinflussungsinstrumentariums zur Reduktion der Fluktuation wird erforderlich, wenn entweder die Fluktuation auf einzelnen Stellen oder in einzelnen Unternehmungsbereichen überdurchschnittlich hoch ist bzw. bedrohlich anwächst, oder wenn dies auf Grund von Fluktuationsprognosen zu erwarten ist. Welche Ausprägungen der Determinanten der Fluktuation in fluktuationshemmender bzw. in nicht fluktuationsfördernder Richtung zu beeinflussen sind, ist auf der Grundlage von Ursachenanalysen zu ermitteln. Wie weit dabei ein einzelner Betrieb zu gehen hat bzw. gehen kann, ist in erster Linie auf Grund einer Kosten-Nutzen-Analyse zu entscheiden.

Für den Fall, daß jeweils gleichqualifizierte Organisationsmitglieder vom Arbeitsmarkt beschaffbar sind, lautet die Entscheidungsregel für den Einsatz des Instrumentariums zur Fluktuationsreduktion unter Kostenaspekten: Zur Vermeidung der Fluktuation kann insgesamt soviel aufgewendet werden, wie dadurch an Fluktuationskosten eingespart wird. Wenn die Maßnahmen zur Reduktion weniger Kosten verursachen als Kosten ersparen, entsteht bei Anwendung des Beeinflussungsinstrumentariums sogar ein Gewinn. Wenn sich die durch den Einsatz des Instrumentariums verursachten Kosten mit den dadurch eingesparten Fluktuationskosten das Gleichgewicht halten, so erfolgt lediglich eine Umverteilung der Kosten; es entstehen in diesem Fall also, ob man ein bestimmtes Maßnahmenpaket einsetzt oder nicht, Kosten in insgesamt gleicher Höhe, jedoch an verschie-

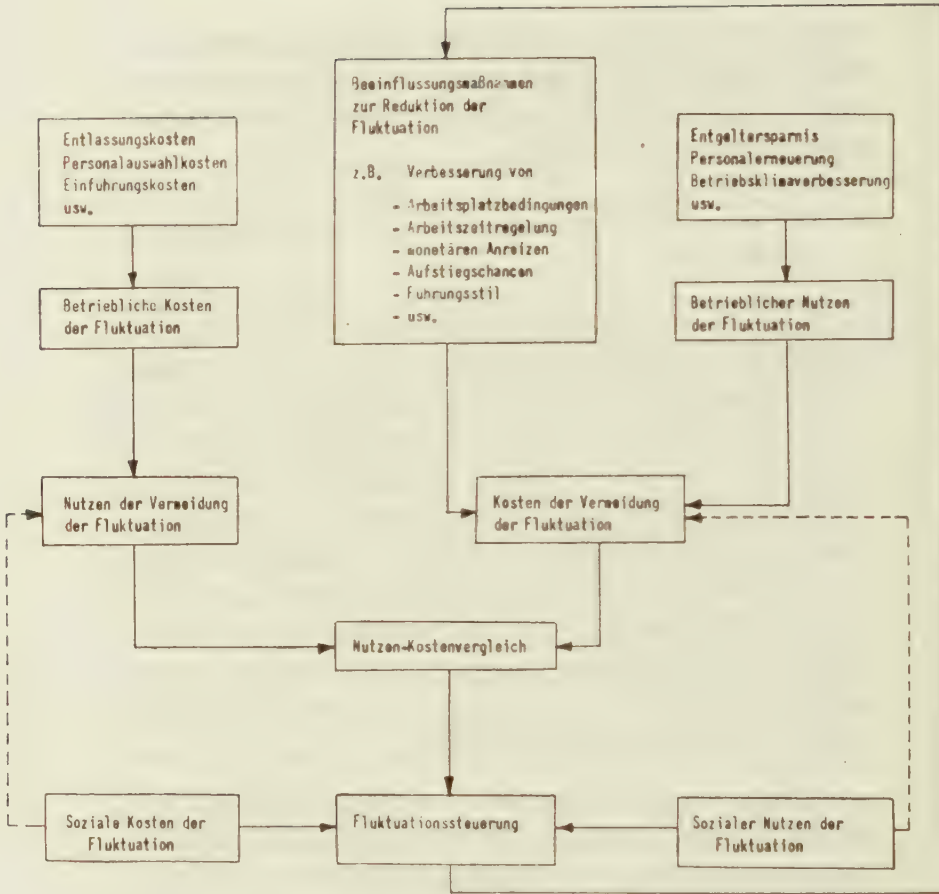


Abb. 9: Fluktuationssteuerung unter Kosten- und Nutzenaspekten.

denen Orten und zu verschiedenen Zeiten. Solange nicht wenigstens dieser Gleichgewichtspunkt erreicht wird, erscheinen zusätzliche Maßnahmen zur Fluktuationsverringering unter Kostengesichtspunkten als nicht lohnend.

Für eine vollständige Betrachtung ist die "Kostenvergleichsmethode" um eine Nutzenbetrachtung zu erweitern. Bezieht man Nutzenüberlegungen in das Kalkül ein, so lautet die generelle Entscheidungsregel für den Einsatz des Fluktuationsbeeinflussungs-Instrumentariums: Die Maßnahmen zur Reduktion der Fluktuation dürfen maximal Kosten verursachen, die den vermiedenen Kosten der Fluktuation, vermindert um den Nutzen der Fluktuation, entsprechen. In diesem Fall verringert sich also der Einsatz der Mittel in Höhe des Wertes des entgangenen Nutzens der Fluktuation. Als weitere Aspekte können soziale Kosten/Nutzen-Abwägungen in das Kalkül mit einbezogen werden.

Abschließend sollen die Zusammenhänge zwischen Kosten und Nutzen der Fluktuation und der Fluktuationsvermeidung in einem Schema dargestellt werden (vgl. Abb. 9).

5.3. Die Beeinflussung der Auswirkungen der unvermeidbaren Fluktuation

In den obigen Ausführungen wurden Alternativen des fluktuationspolitischen Instrumentariums und Kriterien für dessen Einsatz erörtert. Es wurde gezeigt, daß sowohl zur Förderung als auch zur Eindämmung der Fluktuation eine Vielzahl von Maßnahmen getroffen werden kann. Es war weiter darauf hingewiesen worden, daß zwischen einer getroffenen Maßnahme und den daraus resultierenden Konsequenzen in bezug auf die Fluktuation naturgemäß kein Zwangszusammenhang bestehen kann. Allenfalls läßt sich - etwa auf Grund von Erfahrungssätzen - feststellen, daß die Maßnahmen beispielsweise bei 10 % der Beschäftigten wirksam werden, ohne daß diese im einzelnen im voraus identifiziert werden könnten. Darüber hinaus kann immer der Fall eintreten, daß die getroffenen Maßnahmen nur bei einem geringen Teil der angesprochenen Organisations-

mitglieder die gewünschten Wirkungen zeigen und daß diese Maßnahmen aus Kostengründen nicht intensiviert werden können. Im Falle der Fluktuationsförderung werden dabei in der Praxis häufig von der Organisation Kündigungen ausgesprochen werden, wenn von einer "freiwilligen" Kündigung gegen Abfindungszahlung nicht hinreichend Gebrauch gemacht wird. Ist dagegen die Zielsetzung "Fluktuationsreduktion" nur unbefriedigend erreichbar - etwa auf Grund intangibler privater Bestimmungsgründe - so kann die Unternehmung wenigstens versuchen, die negativen Auswirkungen der unvermeidbaren und seitens der Unternehmung unerwünschten Fluktuation zu vermindern, wenn schon die Fluktuation selbst nicht hinreichend eingeschränkt werden kann. Darüber hinaus kann die Unternehmung in diesem Fall grundsätzlich zweigleisig verfahren und sowohl Maßnahmen zur Reduktion der Fluktuation als auch Maßnahmen zur Reduktion der Fluktuationskosten einleiten.

Bei den letzteren ist grundsätzlich auch an die Maßnahmen zur Vermeidung der Fluktuation als Maßnahmen zur Vermeidung der Fluktuationskosten zu denken. Wesentlicher erscheint dagegen die Möglichkeit, die Einstellung von Organisationsmitgliedern dahingehend zu beeinflussen, daß ein Mitglied nicht etwa wegen geäußerter Fluktuationsabsichten irgendwelchen Pressionen ausgesetzt wird. Es muß im Rahmen der Unternehmungsphilosophie und der Festlegung des Führungsstils allen Organisationsmitgliedern verdeutlicht werden, daß bei der Teilnahmeentscheidung eine völlige Freiheit in der Wahl der Alternative besteht. Nur auf diese Weise bleibt der Unternehmung die Chance, von geplanten Fluktuationsvorgängen nicht jeweils erst zum arbeitsrechtlich letzten Kündigungs-termin zu erfahren.¹⁾ Eine möglichst frühzeitige Kenntnis geplanter Fluktuationsvorgänge ist aber ein grundlegendes Erfordernis zur Reduktion der Fluktuationskosten. Zudem besteht im Falle eines durch das Bekanntwerden der Fluktuationsabsichten nicht beeinträchtigten Betriebsklimas die Möglichkeit, daß das ausscheidende Organisationsmitglied das neu eintretende einarbeitet. Schließlich läßt ein gegenüber fluktua-

1) Vgl. Thol (1966), S. 172.

tionswilligen Organisationsmitgliedern offenes Betriebsklima auch niedrigere Fluktuationsneigungskosten in der Zeit bis zum endgültigen Ausscheiden erwarten (wie z.B. Kosten der Leistungsrestriktion und des Absentismus).

Neben dem Erfordernis eines kooperativen Führungsstils und damit der Schaffung eines nicht fluktuationsfeindlichen Betriebsklimas, ist als weitere wichtige Maßnahme zur Reduktion der Fluktuationskosten das Halten einer "Personalreserve" zu nennen. Bei dieser Maßnahme wird Personal gleichsam in Reserve gehalten, um im Bedarfsfall auf den durch Fluktuation freiwerdenden Stellen eingesetzt zu werden. Da die Personalreserve auch anderweitig bei Engpässen einsetzbar ist, können nicht alle durch einen derartigen Personalüberbestand verursachten Kosten den die Fluktuationskosten reduzierenden Maßnahmen zugerechnet werden.

Die "Personalreserve" muß nicht unbedingt in quantitativer Hinsicht im Sinne eines Personalüberbestandes bestehen. "Im Sinne einer Reserve ist auch die Bereitwilligkeit der vorhandenen Arbeitnehmer zu Überstunden, Nacht- und Sonntagsarbeit sowie zur Verschiebung des Urlaubs anzusehen."¹⁾ Dadurch kann das Halten eines Personalüberbestandes überflüssig werden und gleichwohl eine Reduzierung von Stellenvakanzkosten erfolgen.

Weitere Maßnahmen wurden bereits in anderem Zusammenhang genannt, so die Möglichkeit der Abwerbung von ausgebildeten Arbeitskräften, wodurch sich die Stellenvakanzkosten und die Einarbeitungskosten verringern, oder Rationalisierungsmaßnahmen im Produktionsablauf.

1) Lange (1960), S. 125.

Abkürzungsverzeichnis

ÄndG	Änderungsgesetz
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AGe	Der Arbeitgeber
AktG	Aktiengesetz
ARP	Annual Review of Psychology
ASQ	Administrative Science Quarterly
AuL	Arbeit und Leistung
AuS	Arbeit und Sozialpolitik
AWV	Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und Öffentlicher Hand e. V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI	Bundesgesetzblatt
DK	Die Kommunikation
DM	Die Mitarbeit, Zeitschrift für Gesellschafts- und Kulturpolitik
FLCA	Force-Loss Cost Analysis
GG	Grundgesetz
HBR	Harvard Business Review
HdES	Handbuch der Empirischen Sozialforschung
HdmB	Handbuch der modernen Betriebspsychologie
HdPsych	Handbuch der Psychologie
HJb	Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik
HR	Human Relations
HRM	Human Resource Management
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens

HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
IESS	International Encyclopedia of the Social Sciences
i. V.	in Vorbereitung
JAP	Journal of Applied Psychology
JMS	The Journal of Management Studies
Kp	Kostenrechnungspraxis
KZfS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
MBR	Michigan Business Review
ME	Management Enzyklopädie
MfW	Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik
MLR	Monthly Labor Review
MuA	Mensch und Arbeit
OEP	Oxford Economic Papers
OP	Occupational Psychology
PA	Personnel Administration
PB	Psychological Bulletin
Per.	Personnel
Pers.	Personal
PP	Personnel Psychology
REFA-Nach.	REFA-Nachrichten
SJb	Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft
Suppl.	Supplement
SW	Soziale Welt - Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis
TAR	The Accounting Review
VuB	Der Volks- und Betriebswirt
Wpg	Die Wirtschaftsprüfung
WVU	worker value unit
ZfA	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft

ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfR	Zeitschrift Interne Revision

Literaturverzeichnis

- Adebahr, H. (1967), Volkswirtschaftliche Aspekte der Fluktuation, in: SJB 1967, S. 171-202
- Adebahr, H. (1971), Die Fluktuation der Arbeitskräfte, Berlin 1971
- Adler, H., Düring, W., Schmaltz, K. (1968), Rechnungslegung und Prüfung der Aktiengesellschaft, Bd. 1, 4. Aufl., Stuttgart 1968
- Arbeitsförderungsgesetz (1974) vom 25. Juni 1969 (BGBl. I S. 582) i.d.F. d.ÄndG vom 17.7.1974 (BGBl. I S. 1481)
- Argyle, M., Gardner, G., Cioffi, F. (1958), Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism, and Labour Turnover, in: HR 1958, S. 23-40
- Armknacht, P.A., Early, J.F. (1972), Quits in Manufacturing: A study of their Causes, in: MLR 1972, S. 31-37
- Aschfalk, B., Marettek, A. (1966), Die volkswirtschaftlichen Kosten der Arbeitskräftefluktuation, in: SJB 1966, S. 679-694
- Atchison, T.J., Lefferts, E.A. (1972), The Prediction of Turnover Using Herzberg's Job Satisfaction Technique, in: PP 1972, S. 53-64
- Azzi, C.F. (1973), Equity and Efficiency Effects from Manpower Programs, Toronto-London 1973
- Bass, B.M., Barrett, G.V. (1972), Man Work and Organizations, Boston 1972
- Bassett, G.A. (1972), Employee Turnover Measurement and Human Resources Accounting, in: HRM, Fall 1972, S. 21 - 30
- Baty, G.B., Evan, W.M., Rothermel, T.W. (1971), Personnel Flows as Interorganizational Relations, in: ASQ 1971, S. 430-442
- Behman, S. (1968), Wage-Determination Process in U.S. Manufacturing, in: QJE 1968, S. 117-142
- Biergans, E. (1968), Grenzkostenrechnung - Direct Costing - Moderne Kostenrechnung in der Brauerei, Nürnberg 1968

- Biergans, E. (1973), Investitionsrechnung - Verfahren der Investitionsrechnung und ihre Anwendung in der Praxis, Nürnberg 1973
- Biffar, M. (1959), Die Kosten der Fluktuation, in: AGE 1959, S. 293-295
- Boden, H.C., Forberg, K., Schmolders, G., Schöne, J. (1954), Freizügigkeit von Menschen, Gütern, Kapital und die europäische Integration, in: Lebendige Wirtschaft, Veröffentlichungen der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Band 9, Darmstadt 1954
- Bodenhöfer, H.-J. (1969), Arbeitsmobilität und regionales Wachstum, Berlin 1969
- Böhrs, H. (1975), Normalleistung, in: Gaugler, E., HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1423-1428
- Bogue, D.J. (1952), A Methodological Study of Migration and Labor Mobility in Michigan and Ohio in 1947, Oxford (Ohio) 1952
- Bolte, K.M., Kreckel, R. (1968), Internationale Mobilitätsvergleiche im Bereich der Soziologie - Versuch einer kritischen Bilanz, in: Gruber, U., u.a., Soziale Mobilität heute (Bochumer Schriften zur Arbeitswissenschaft), Herford 1968, S. 38-63
- Bolte, K.M. (1969), Vertikale Mobilität, in: König, R., HdES, Bd. 2, Stuttgart 1969, S. 1-42
- Borchert, H. (1970) (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaft, Bd. "Industrie", Berlin 1970
- Borgstede, W. (1965), Fluktuation und Mobilität des Produktionsfaktors Arbeit, in: DM, Sept.-Okt. 1965, S. 26-36
- Borgstede, W. (1967), Die Bedeutung der Arbeitsmobilität für eine wachsende Wirtschaft, in: DM 1967, S. 122-134
- Bossert, G. (1974), Modelle der Fluktuationsermittlung und Fluktuationsbeeinflussung als Grundlage der Personalbedarfsplanung, Diss. Mannheim 1974
- Braun, K. (1975), Personalpolitik in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden 1975
- Braunreuther, K. (1966), Soziologische Probleme der Fluktuation von Arbeitskräften - Theoretische Überlegungen auf Grund empirischer Untersuchungen, in: Sitzungsberichte der Deutschen Akademie der Wissenschaften zu Berlin 1966, Nr. 7, S. 1-27

- Brayfield, A.H., Crockett, W.H. (1955), Employee Attitudes and Employee Performance, in: PB 1955, S. 396-424
- Brenner, M. (1972), Amortization Methods as Applied to Force-Loss Cost Analysis, New York 1972
- Brinkmann, G., Rippe, W. (1972), Qualität und Quantität des Bedarfs an Führungskräften der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen bis zum Jahre 1990, Opladen 1972
- British Institute of Management (1959), The Cost of Labour Turnover, London 1959
- Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E. (1975), Arbeitszufriedenheit, Bern, Stuttgart, Wien 1975
- Brummet, R.L. (1974), Die Erfassung des Humankapitals im Unternehmen - Ziele, Aufgaben, Bedeutung, Manuskript zum Vortrag, gehalten am 16.9.1974 auf dem AWW-Fachseminar: Das Humankapital der Unternehmen, 16. bis 18. September 1974 in Bonn
- Brummet, R.L., Pyle, W.C., Flamholtz, E.G. (1968), Accounting for Human Resources, in: MBR 1968, Nr. 2, S. 20-25
- Bunz, A.R., Jansen, R., Schacht, K. (1974), Qualität des Arbeitslebens - Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen (erstellt vom Institut für angewandte Sozialwissenschaft, hrsg. v. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung), Bonn 1974
- Burghardt, A. (1974), Lehrbuch der Betriebssoziologie, Wien, Köln, Graz 1974
- Burkardt, F., Scholz, H. (1970), Licht und Leistung, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, Bd. 9 des HdPsych, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 333-370
- Burke, R.J., Wilcox, D.S. (1972), Absenteeism and Turnover Among Female Telephone Operators, in: PP 1972, S. 639-648
- Chmelik, G., Kappler, E. (1975), Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 79-218
- Clade, H. (1967), Mobilität der Arbeitskräfte, in: Beiträge des Deutschen Industrieinstituts, Bd. 5 1967

- Clasen, S. (1966), Die Flexibilität der volkswirtschaftlichen Produktionsstruktur, in: Jürgensen, H. (Hrsg.), Wirtschaftspolitische Studien, Heft 4, Göttingen 1966
- Coch, L., French, Jr., J.R.P., (1948), Overcoming Resistance to Change, in: HR 1948, S. 512-532
- Committee on Human Resource Accounting (1973), Report of the Committee on Human Resource Accounting, in: TAR 1973, Suppl., S. 169-185
- Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness (1971), Report of the Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, in: TAR 1971, S. 165-211
- Committee on the Measurement of Social Costs, American Accounting Association (1974), Report of the Committee on the Measurement of Social Costs, in: TAR 1974, Suppl., S. 99-113
- Conrads, M. (1974), Human Resource Accounting - Ein Versuch der aufgabenorientierten Abbildung des betrieblichen Humanvermögens in Unternehmensrechnungssystemen, in: BFuP 1974, S. 378 - 391
- McCord, W. (1968), Delinquency: Psychological Aspects, in: Sills, D.L. (Ed.), IESS, Vol. 4, o. O., 1968, S. 86-93
- Daniel, G.H. (1940), Some Factors affecting the Movement of Labour, in: OEP Nr. 3 1940, S. 144-179
- Dedering, H. (1972), Arbeitsmobilität - Diskussion und Systematik ihrer Begriffsinhalte, in: KZfS 1972, S. 46-67
- Dermer, J., Siegel, J.P. (1974), The Role of Behavioral Measures in Accounting for Human Resources, in: TAR 1974, S. 88-97
- Dietel, B. (1972), Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972
- Doetsch, W. (1968), Steuer, Mobilität und Aufrechterhaltung, in: AGe 1968, S. 604-609
- Douglas, P.H. (1918), The Problem of Labor Turnover, in: AER 1918, S. 306-316
- Dubler, K.E. (1955), Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb, Diss. Freiburg (Schweiz) 1955

- Dunnette, M.D., Arvey, R.D., Banas, P.A. (1973), Why do they leave?, in: Per. 1973, May-June, S. 25-38
- Eckardstein, D. v. (1970), Job Rotation, in: ME, Bd. 3, München 1970, S. 774-778
- Euler, H.P. (1973), Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973
- Evan, W.M., Black, G. (1967), Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals, in: The Journal of Business 1967, S. 519-530
- Ewen, R.B., Smith, P.C., Hulin, C.L., Locke, E.A. (1966), An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory, in: JAP 1966, S. 544-550
- Fäßler, K., Kupsch, P.U. (1975), Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinemann, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 219-279
- Farris, G.F. (1971), A Predictive Study of Turnover, in: PP 1971, S.311-328
- Festinger, L. (1968), A Theory of Cognitive Dissonance, 6. Aufl., Stanford 1968
- Fitting, K., Auffarth, F., Kaiser, H. (1974), Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 11. Aufl., München 1974
- Flamholtz, E. (1971), A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Process with Service Rewards, in: TAR 1971, S. 253-267
- Flamholtz, E. (1972), Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations, in: TAR 1972, S. 666-678
- Flamholtz, E. (1974a), Human Resource Accounting, Encino/California/Belmont 1974
- Flamholtz, E. (1974b), Humankapitalrechnung: Erfassung und Bewertung - Accounting for Human Resource Cost and Value, Manuskript zum Vortrag, gehalten am 16.9.1974 auf dem AWV-Fachseminar: Das Humankapital der Unternehmen, 16.-18. Sept. 1974 in Bonn
- Fleishman, E.A., Harris, E.F. (1972), Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern (dt. Übers. des Aufsatzes aus PP 1962, S. 43-56), Düsseldorf, Wien 1972

- Flowers, V.S., Hughes, C.L. (1973), Why employees stay, in: HBR 1973, S. 49-60
- Force-Loss Cost Analysis (1972), Part 1: Background, Technical Notes and Definitions, Part 2: Force-Loss Cost Analysis Report, o.O. 1972
- Fox, R. (1960), Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation (labour turnover), in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.), Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 135-158
- Freundl, S. (1966), Zur Steuerung des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels, in: MuA 1966, S. 135-137
- Freundl, S. (1967), Taschenbuch für Personalplanung und Stellenausschreibung, Heidelberg 1967
- Friczewski, F. (1969), Die Probleme der Personalpolitik im industriellen Großbetrieb, dargestellt aus soziologischer Sicht unter besonderer Berücksichtigung von Effizienzproblemen wie Konflikt, Fluktuation, Fehlzeiten und Leistungsminderung, Diss. Erlangen-Nürnberg 1969
- Fridrich, W.B. (1960), Die kontinuierliche Erfassung der Fluktuation mit und ohne Lochkarten, in: Warum Arbeitskräfte wechseln?, Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie (Hrsg.), Düsseldorf 1960, S. 77-106
- Fuchs, K. (1975), Möglichkeiten einer Laufbahnplanung für Führungskräfte in Unternehmen, Diss. München 1975
- Fürstenberg, F. (1967), Die Mobilität der Arbeitskräfte als Wachstumsfaktor, in: SJB 1967, S. 708-721
- Gadomski, R. (1974), Investitionen im Personalbereich - ein Gegenstand der Rechnungslegung?, in: Wpg 1974, S. 215-218
- Gannon, M.J. (1971), Sources of Referral and Employee Turnover, in: JAP 1971, S. 226-228
- Gaudet, F.J. (1960), Labor Turnover: Calculation and Cost, New York 1960
- Gaugler, E. (1975) (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975

- Gerth, E. (1970), Nutzenrechnung, in: Kosiol, E. (Hrsg.), HWR, Stuttgart 1970, Sp. 1247-1254
- Goldhamer, H. (1968), Social Mobility, in: Sills, D.L. (Ed.), IESS, Vol. 14, o.O. 1968, S. 429-438
- Goossens, F. (1957), Der Personal-Wechsel - Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung, Pöcking 1957
- Goossens, F. (1969), Die Insertionskosten für die Einstellung von Mitarbeitern, in: Pers., 1969, S. 242-243
- Goossens, F. (1973), Der Arbeitsplatzwechsel im Betrieb, in: Pers., 1973, S. 46-50
- Goossens, F. (1974), Personalleiter-Handbuch - Kompendium des betrieblichen Personal- und Sozialwesens, 6. Aufl., München 1974
- Graen, G.B. (1966), Addendum to "An Empirical Test of the Herzberg Two-Factor Theory", in: JAP 1966, S. 551-555
- Graen, G.B., Hulin, C.L. (1968), Addendum to "An Empirical Investigation of Two Implications of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction", in: JAP 1968, S. 341-342
- McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, New York/Toronto/London 1960
- Grochla, E. (1969), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
- Grochla, E., Wittmann, W. (1974) (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Bd. I/1, Stuttgart 1974
- Grochla, E., Wittmann, W. (1975) (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975
- Gruber, U. (1968), Erscheinungsformen und Auswirkungen des Arbeitsplatzwechsels, in: Gruber, U. u.a., Soziale Mobilität heute, Herford 1968, S. 7-23
- Gruber, U., Landwehrmann, F., Bolte, M., Kreckel, R. (1968) (Hrsg.), Soziale Mobilität heute, Herford 1968
- Gruppe, G. (1958), Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräfte?, in: ZfB 1958, S. 270-271

- Guilford, J.P. (1965), Persönlichkeit - Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung, Übers. von Kottenhoff, H./Agrell, U., 2./3. Aufl., Weinheim (Bergstr.) 1965
- Gustafson, H.W. (1974), Force- loss cost analysis - Erfassung und Analyse der Fluktuationskosten, Manuskript zum Vortrag, gehalten am 17.9.1974 beim AWV-Fachseminar: Das Humankapital der Unternehmen, vom 16. bis 18.9.1974 in Bonn
- Gutenberg, E. (1975), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 21. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1975
- Habel, W.R. (1969), Innerbetriebliche Mobilität und Aufstiegechancen, in: Strukturfragen der Ausländerbeschäftigung, Bochumer Schriften zur Arbeitswissenschaft, Herford 1969, S. 64-68
- Haberkorn, K. (1965), Bekämpfung der Flukuation, Essen 1965
- Haberkorn, K. (1973), Zeitgemäße betriebliche Sozialleistungen, München 1973
- Haller Gülmer, B.v. (1969) (Hrsg.), Handbuch der modernen Betriebspsychologie, München 1969
- Haller Gülmer, B.v. (1969a), Einstellungen zur Arbeit, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmoral, in: Haller Gülmer, B.v. (Hrsg.), HdmB, München 1969, S. 183-215
- Harenslak, A. (1961), Um die Fluktuationskennziffer, in: AGe 1961, S. 651-653
- Harloff, H.J. (1970), Der Einfluß psychischer Faktoren auf die Mobilität der Arbeit, Berlin 1970
- Harrmann, A. (1973), Zum Problem der Personalplanung in einem Industriebetrieb, in: BFuP 1973, S. 341-348
- Hax, K. (1961), Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Berlin 1961, S. 61-98
- Heinen, E. (1957), Zum Begriff und Wesen der betriebswirtschaftlichen Investition, in: BFuP 1957, S. 16-31 und S. 85-98
- Heinen, E. (1959), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, 1. Aufl., Wiesbaden 1959

- Heinen, E. (1971a), Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: v. Kortzfleisch, G. (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2. - 5. Juni 1971, Berlin 1971, S. 21-37
- Heinen, E. (1971b), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Heinen, E. (1974a), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre - Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1974b), Handelsbilanzen, 7. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1974c), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1975a), (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975
- Heinen, E. (1975b), Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 21-78
- Heinen, E. (1975c), Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975
- Heinen, E. (1975d), Personalentscheidungen, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1529-1545
- Heinen, E. (1975e), Kostenanalyse, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), HWB, 4. Aufl., Bd. I/2, Sp. 2290-2303
- Heinen, E. (1975f), Kostenrechnung, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), HWB, 4. Aufl., Bd. I/2, Sp. 2313-2331
- Heinen, E., Picot, A. (1974), Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: BFuP 1974, S. 345-366
- Heinen, E., Sabathil, P. (1975), Informationswirtschaft, in: Heinen, E., (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., München 1975, S. 767-926
- Hekimian, J.S., Jones, C.H. (1967), Put People on Your Balance Sheet, in: HBR 1967, Jan./Febr., S. 105-113
- Hellriegel, D., White, G.E. (1973), Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis, in: PP 1973, S. 239-249

- Henle, P. (1974), Economic Effects: Reviewing the Evidence, in: Rosow, J.M., The Worker and the Job, Englewood Cliffs 1974, S. 119-144
- Hermanson, R.H. (1964), Accounting for Human Assets, East Lansing/ Michigan 1964
- Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, New York 1966
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., Capwell, D.F. (1957), Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Pittsburgh 1957
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, New York, London, Sydney 1959
- Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.), Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960
- Hetzler, H.W. (1975), Arbeitszufriedenheit, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 455-459
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1974), Organisationslehre 1, Bern und Stuttgart 1974
- Hinrichs, J.R. (1970), Psychology of Men at Work, in: ARP 1970, S.519-554
- Hirsch, W.Z. (1964) (Hrsg.), Elements of Regional Accounts, Baltimore 1964
- Hofmann, M., Jakob, J. (1974), Betriebsklima, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), HWB, Stuttgart 1974, Sp. 591-599
- Horstmann, K. (1969), Horizontale Mobilität, in: König, R., HdES, Bd.2, Stuttgart 1969, S. 43-64
- House, R.J., Wigdor, L.A. (1967), Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and A Criticism, in: PP 1967, S. 369-389
- House, R., Wigdor, L.A. (1968), Reply to Winslow and Whitsett, in: PP 1968, S. 58-62
- Hueck, A., Nipperdey, H.C. (1963), Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. I, 7. Aufl., Berlin und Frankfurt a.M. 1963
- Jankowiak, H. (1973), Praxis der Personalplanung und der methodischen Arbeitsunterweisung, in: REFA-Nachr. 1973, S. 189-197

- Jansen, G. (1970), Lärm im Arbeitsraum, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, Bd. 9 des HdPsych., 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 371-384
- Jarr, K. (1974), Simultane Produktions- und Personalplanung - Zugleich einige Bemerkungen zu der Arbeit von Müller-Hagedorn "Grundlagen der Personalbestandsplanung", in: ZfB 1974, S. 685-702
- Jones, E.E., Gerard, H.B. (1967), Foundations of Social Psychology, New York/London/Sydney 1967
- Jones, R.M. (1969), A Case Study in Labour Mobility, in: The Manchester School of Economic and Social Studies, 1969, S. 169-174
- Kellner, W. (1975), Betriebsklima, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 631-634
- Kieser, A. (1969), Innovationen, in: Grochla, E. (Hrsg.), HWO, Stuttgart 1969, Sp. 741-750
- Kilger, W. (1974), Flexible Plankostenrechnung, Theorie und Praxis der Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 6. Aufl., Opladen 1974
- Kirsch, W. (1970), Entscheidungsprozesse - Bd. I Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971a), Entscheidungsprozesse, Bd. II, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1971b), Entscheidungsprozesse, Bd. III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Klein, B. (1959), Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich?, in: MuA 1959, S. 19-22
- Kluge, W. (1960), Die Verwirklichung der freien Arbeitsplatzwahl in Europa, Diss. Köln 1960
- Koch, H. (1958), Zur Diskussion über den Kostenbegriff, in: ZfhF 1958, S. 355-399
- König, R. (1969) (Hrsg.), Handbuch der Empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1969

- Kortzfleisch, G.v. (1971) (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2.-5. Juni 1971, Berlin 1971
- Kosiol, E. (1970) (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970
- Krahn, K. (1971), Mobilitätsorientierung und Fluktuationsbereitschaft, in: Broermann, J. (Hrsg.), Volkswirtschaftliche Schriften, Berlin 1971
- Kraut, A.I. (1975), Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1975, S. 233-243
- Kuhn, A. (1974), Arbeit und Arbeitsleistung, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 163-173
- Kupsch, P.U. (1975), Job Enlargement, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1077-1083
- Kupsch, P.U., Marr, R. (1975), Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 525-659
- Lachhammer, J. (1972), Sozial-psychologische Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen - Ein Beitrag zu einem verhaltenswissenschaftlichen Modellansatz unter Anspruchsniveaugesichtspunkten, Diss. München 1972
- Lange, E. (1960), Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in: Warum Arbeitskräfte wechseln?, Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.), Düsseldorf 1960, S. 107-134
- Langholz, B. (1972), Personalplanung und Fluktuation, in: Rationalisierung, München 1972, S. 58-60 und S. 80-82
- Lattmann, C. (1974), Die Humanisierung der Arbeit und die Demokratisierung der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1974
- Lawler, E.E. III (1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York usw. 1971

- Lawler, E.E. III (1974), Mensch und Organisation - Diskussion der bisherigen Entwicklung und Anwendung von Humankapitalrechnungen, Einschätzung zukünftiger Möglichkeiten und Forschungsnotwendigkeiten, Manuskript zum Vortrag, gehalten am 18.9.1974 auf dem AWW-Fachseminar: Das Humankapital der Unternehmen, 16.-18. September 1974 in Bonn
- Lawler, E.E. III (1975), Job Choice and Post Decision Dissonance, in: Organizational Behavior and Human Performance 1975, S. 133-145
- Layer, M., Strebel, H. (1969) (Hrsg.), Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Berlin 1969
- Lefkowitz, J., Katz, M.L. (1969), Validity of Exit Interviews, in: PP 1969, S. 445-455
- Lev, B., Schwartz, A. (1971), On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements, in: TAR 1971, S. 103-112
- Ley, R. (1966), Labor Turnover as a Function of Worker Differences, Work Environment, and Authoritarianism of Foremen, in: JAP 1966, S. 497-500
- Likert, R. (1975), Die integrierte Führungs- und Organisationsstruktur, (Übs. von "The Human Organization: Its Management and Value, 1967), Frankfurt, New York 1975
- Littmann, H.-E. (1956), Arbeitslosigkeit, in: Seischab, H., Schwantag, K. (Hrsg.), HWB, Stuttgart 1956, Sp. 187-190
- Lutz, B., Wertz, F. (1966), Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt/M. 1966
- Lux, E. (1965), Ausmaß und Ursachen der Fluktuation der Arbeitnehmer in der Industrie der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Köln 1965
- Lyons, T.F. (1972), Turnover and Absenteeism: A Review of Relationships and Shared Correlates, in: PP 1972, S. 271-281
- Macarov, D. (1972), Work Patterns and Satisfactions in an Israeli Kibbutz: A Test of the Herzberg Hypothesis, in: PP 1972, S. 483-493
- Maintz, E. (1973), Fehlzeiten und betrieblicher Gesundheitsdienst, AÜL 1973, S. 202-206
- Management-Enzyklopädie, Bd. 2, München 1970

Management-Enzyklopädie, Bd. 3, München 1970

Manthey, H. (1972), Auswahlkriterien für leitende Angestellte und ihre betriebliche Stellung, in: ZfbF (1972), Sonderh. 1, S. 47-55

March, J.G., Simon, H.A. (1966), Organizations, 7. Aufl., New York, London, Sydney 1966

Marr, R. (1973), Innovation und Kreativität - Planung und Gestaltung industrieller Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1973

Marr, R. (1974), Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen - Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems unter besonderer Berücksichtigung der innerbetrieblichen Meinungsforschung, unveröffentl. Habilitationsschrift, München 1974

Marr, R. (1975), Fluktuation, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 845-855

Marr, R., Picot, A. (1975), Absatzwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.), Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 419-523

Maslow, A.H. (1970), Motivation and Personality, 2. Aufl., New York/Evanston/London (1970)

Mayer, A. (1970), Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, Bd. 9 des HdPsych, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 3-55

Mayer, A., Herwig, B. (1970), (Hrsg.), Betriebspsychologie, Bd. 9 des HdPsych, 2. Aufl., Göttingen 1970

Mennecke, K. (1975), Untersuchungen zur Fluktuation, in: ZfA 1975, S. 186-188

Menrad, S. (1970), Kosten und Leistung, in: Kosiol, E. (Hrsg.), HWR, Stuttgart 1970, Sp. 870 - 879

Van Der Merwe, R., Miller, S. (1971), The Measurement of Labour Turn-over, in: HR 1971, S. 233-253

Metze, H.-T. (1960), Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation, in: ZfB 1960, S. 507-509

Metze, H.-T. (1970), Fluktuation, in: ME, Bd. 2, München 1970, S. 1022-1028

- Meyer, K. (1968), Um die Mobilität der Arbeitskräfte, in: MfW 1968, S. 465-467
- Michalski, W. (1965), Grundlegung eines operationalen Konzepts der Social Costs, Tübingen 1965
- Mishan, E.J. (1975), Elemente der Kosten-Nutzen-Analyse, Frankfurt/New York 1975
- Molitor, B. (1969), Zur Politik der Arbeitsmobilität, in: HJb 1969, S. 87-110
- Montaner, A. (1974), Arbeitsmarkt und Betrieb, in: Grochla, E., und Wittmann, W., HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 200-209
- Mosel, J.N., Wade, R.R. (1951), A Weighted Application Blank for Reduction of Turnover in Department Store Sale Clerks, in: PP, Bd. 4 1951, S. 177-184
- Müller-Hagedorn, L. (1970), Grundlagen der Personalbestandsplanung, Op-laden 1970
- Nagel, K. (1968), Informationen über das Personal mit Hilfe von Computern, in: Pers. 1968, S. 281-284
- Nanz, C.E. (1965), Personalfluktuaton, Das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung, Diss. Mannheim 1965
- Neuberger, O. (1974a), Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Neuberger, O. (1974b), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Oettle, K. (1970), Inhumane Mobilität - Wenn materielle Bedürfnisse über die nicht-materiellen gesetzt werden, in: Pers. 1970, S. 210-211
- Orth, B. (1974), Einführung in die Theorie des Messens, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Parnes, H.S. (1962), Workers' Attitudes to Job Changing: The Effect of Private Pension Plans, in: Palmer, G.L. u.a., The Reluctant Job Changer, Philadelphia 1962, S. 45-80
- Parnes, H.S. (1968), Labor Force: Markets and Mobility, in: Sills, D.L. (Ed.), IESS, Vol. 8, o.O. 1968, S. 481-487
- Pearce, F.T. (1954), The Financial Effects of Labour Turnover, Birmingham 1954

- Pfanzagl, J. (1972), Allgemeine Methodenlehre der Statistik, 5. Aufl., Berlin, New York 1972
- Pfeiffer, W./Staudt, E. (1975), Innovation, in: Grochla, E., Wittmann, W., HWB, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 1943-1953
- Picot, A. (1975), Experimentelle Organisationsforschung - Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1975
- Porter, L.W., Steers, R.M. (1973), Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, in: PB 1973, S. 151-176
- Radke, M. (1969), Die Große Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 3. Aufl., München 1969
- REFA (1972), Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2. Datenermittlung, 2. Aufl., München 1972
- REFA (1974), Refa-Lexikon - Betriebsorganisation, Berlin, Köln, Frankfurt/M. 1974
- Rehkugler, H. (1972), Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972
- Reichwald, R. (1973), Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie - eine methodologische Analyse, Diss. München 1973
- Reisch, P. (1975), Job Enrichment, in: Gaugler, E. (Hrsg.), HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1083-1090
- Reynolds, L.G. (1951), The Structure of Labor Markets: Wages and Labor Mobility in Theory and Practice, New York 1951
- Riebel, P. (1969), Die Fragwürdigkeit des Verursachungsprinzips im Rechnungswesen, in: Layer, M., Strebel, H. (Hrsg.), Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Berlin 1969, S. 49-64
- Rippe, W. (1974), Die Fluktuation von Führungskräften der Wirtschaft - Eine empirische Studie über den Entschluß zum zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel, Berlin 1974
- Rosenstiel, L.v., Molt, W., Rüttinger, B. (1972), Organisationspsychologie, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972

- Rosenstiel, L.v. (1975), Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975
- Rosenthal, E.M. (1969), Greener Postures: Why employees change jobs, in: Per. 1969, No.1, S. 22-30
- Rosow, J.M. (1974) (Hrsg.), The worker and the Job, Englewood Cliffs 1974
- Ross, I.C., Zander, A. (1957), Need Satisfactions and Employee Turnover, in: PP 1957, S. 327-338
- Rottmann, H. (1965), Die Freizügigkeit des Arbeitnehmers im Spannungsfeld zur Pensionskassengebundenheit, Zürich und St. Gallen 1965
- Sachverständigenrat (1966), Zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 1966/67 - Expansion und Stabilität, Stuttgart/Mainz 1966
- Schaub, G. (1975), Arbeitsrechtshandbuch, 2. Aufl., München 1975
- Schaub, G., Schusinski, E., Ströer, H., Handbuch über die Altersvorsorge, München, i.V.
- Schiefer, J. (1961), Europäischer Arbeitsmarkt - Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer, Baden-Baden, Bonn 1961
- Schlüter, H. (1958), Fluktuation - Eine zeitgemäße Untersuchung, in: AuS 1958, S. 157-162
- Schlüter, H. (1960), Fluktuation: Begriff - Erfassung - Ursachen - Bekämpfung, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.), Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 47-75
- Schlüter, H. (1961), Zur Erfassung der Fluktuation, in: AGe 1961, S.146-150
- Schnore, L.F. (1964), The Measurement of Human Resources in A Regional Accounting Framework, in: Hirsch, W.Z. (Hrsg.), Elements of Regional Accounts, Baltimore 1964, S.147-160
- Schönfeld, H.-M. (1974), Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen", in: BFuP 1974, S. 1-33
- Schuh, A.J. (1967), The Predictability of Employee Tenure: A Review of the Literature, in: PP 1967, S. 133-152

- Schwarz, H. (1975), Investition, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.), HWB, 4. Aufl., Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 1974-1978
- Schwennicke, C.H. (1960), Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren (Vorträge des 13. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tags), Berlin 1960, S. 54-67
- Severn, A.K. (1968), Upward Labor Mobility: Opportunity or Incentive?, in: QJE 1968, S. 143-151
- Silcock, H. (1954), The Phenomenon of Labour Turnover, in: Journal of the Royal Statistical Society, (1954), S. 429-440
- Sills, D.L. (Ed.) (1968), International Encyclopedia of the Social Sciences, o. O., 1968
- Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A. (1950), Public Administration, New York 1950
- Sjaastad, L.A. (1962), The Costs and Returns of Human Migration, in: The Journal of Political Economy, Suppl., 1962, S. 80-93
- Spillane, R. (1973), Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction and Labour Turnover, in: OP 1973, S. 71-74
- Staehle, W. H. (1969), Die Anreiz-Beitrags-Theorie als Ausgangspunkt empirischer Untersuchungen über das Zufriedenheitsniveau von Organisationsteilnehmern, in: DK 1969, S. 1-25
- Stark, U.G. (1972), Human Resources Accounting, in: ZfR 1972, S. 99-106
- Stege, D., Weinspach, F.K. (1972), Betriebsverfassungsgesetz 1972, Köln 1972
- Stegemann, G. (1965), Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels, Berlin 1965
- Steinmann, G. (1962), Die Fluktuation der Belegschaft in betriebswirtschaftlicher Betrachtung, Diss. Freiburg i. Br. 1962
- Stohler, J. (1967), Zur Methode und Technik der Cost-Benefit-Analyse, in: Kyklos 1967, S. 218-245

- Storre, R. (1965), Die Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation, Diss. Göttingen 1965
- Stramka, R. (1961), Die Belegschaftsfluktuation, ihre Kosten, Ursachen und Möglichkeiten der Abhilfe, in: Kp 1961, S. 179-183
- Sussman, M.B., Cogswell, B.E. (1971), Family Influences on Job Movement, in: HR 1971, S. 477-487
- Tannenbaum, A. S. u. a. (1974), Hierarchy in Organizations, San Francisco, Washington, London 1974
- Thol, W. (1966), Wer flexible Mitarbeiter will, muß auch die Fluktuation akzeptieren, in: MuA 1966, S. 172-173
- Ulman, L. (1965), Labor Mobility and the Industrial Wage Structure in the Postwar United States, in: QJE 1965, S. 73-97
- Vogt, A. (1974), Sozialpläne in der betrieblichen Praxis, Köln 1974
- Voigt, F. (1974), Die Problematik der quantitativen Erfassung und Bewertung des Humankapitals aus makroökonomischer Sicht - dargestellt am Beispiel gesamtwirtschaftlicher Arbeitsunfallfolgenkosten, Manuskript des Diskussionsbeitrags anlässlich des Seminars "Das Humankapital der Unternehmen" der AWV vom 16. - 18. Sept. 1974 in Bonn
- Vroom, V. (1964), Work and Motivation, New York 1964
- Wächter, H. (1974), Grundlagen der langfristigen Personalplanung - Ein sozio-technischer Ansatz, Herne/Berlin 1974
- Walton, R. E. (1974), Innovative Restructuring of Work, in: Rosow, J. M., The Worker and the Job-Coping with Change, Englewood Cliffs, N.J. 1974, S. 145-176
- Waters, J. (1972), Human Resource Investment Evaluation: A Practical Application of Human Resource Accounting Techniques, in: PA, May - June 1972, S. 41-46 und S. 70
- Weiermair, K. (1975), Zur Theorie der betrieblichen Humankapitalbildung, in: ZfbF 1975, S. 384-404
- Weitnauer, H. (1974), Arbeits- und Sozialrecht und Betrieb, in: Grochla, E., Wittmann, W., HWB, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 219-235

- Wenzel, H.G. (1970), Klimatische Arbeitsbedingungen, in: Mayer, A., Herwig, B. (Hrsg.), Betriebspsychologie, Bd. 9 des HdPsych, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 302-322
- Wernimont, P. F. (1966), Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction, in: JAP 1966, S. 41-50
- Wickert, F.R. (1951), Turnover, and Employees Feelings of Ego-involvement in the Day-to-Day Operations of a Company, in: PP 1951, S. 185-197
- Wild, R. (1970), Job Needs, Job Satisfaction, and Job Behavior of Women Manual Workers, in: JAP 1970, S. 157-162
- Wild, R., Hill, A. B., Ridgeway, C. C. (1970), Job Satisfaction and Labour Turnover amongst Women Workers, in: JMS 1970, S. 78-86
- Wilhelm, W. (1964), Fluktuation und Absentismus - Eine Untersuchung der Bedingungen und Motivationen zu ihrem Auftreten in einem Industriebetrieb, Diss. Mannheim 1964
- Winslow, E.K., Whitsett, D.A. (1968), Dual-Factor Theory: A Reply to House and Wigdor, in: PP 1968, S. 55-58
- Witte, E. (1962), Forschung, Werbung und Ausbildung als Investition, in: HJb, Tübingen 1962, S. 210-226
- Wöhe, G. (1973), Bilanzierung und Bilanzpolitik, 3. Aufl., München 1973
- Woodruff jr., R. L. (1974), Die Humankapitalrechnung bei der R.G. Barry Corporation - Konzepte und Erfahrungen, Manuskript zum Vortrag, gehalten am 17.9.1974 auf dem AWV-Fachseminar: Das Humankapital der Unternehmen, 16. bis 18. September 1974 in Bonn
- Wunderlich, D. (1973), Bessere Arbeitsgestaltung durch Tätigkeitswechsel - Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment - in: Pers. 1973, S. 5-7
- Zimmerer, C. (1973), Das Personal als Aktivum und als Passivum in der Bilanz, in: VuB 1973, S. 291-295
- Zimmermann, W. (1966), Fehlzeiten im Industriebetrieb, in: SW 1966, S. 365-378
- Zimmermann, W. (1970), Fehlzeiten und industrieller Konflikt, Stuttgart 1970

Lebenslauf

Name: Peter Sabathil

Geboren: 14. 9. 1945 in Asch

Eltern: Walter Sabathil, Oberamtsrat
Elisabeth Sabathil, geb. Kirschneck

Schulen: 1951 - 1954 Volksschule Dinkelsbühl
1954 - 1956 Bayernschule München
1956 - 1958 Ludwigsgymnasium München
1958 - 1965 Maximiliansgymnasium München
20. Juli 1965 Reifeprüfung

Wehrdienst: 1. 10. 1965 - 30. 9. 1967

Studium: WS 1967 - SS 1968 Elektrotechnik an der
Technischen Universität
München
WS 1968 - SS 1973 Betriebswirtschaftslehre
an der Ludwig-Maximilians-
Universität München

Praktika: Werkstudent im Rechenzentrum der Bayerischen
Raiffeisen-Zentralkasse (1970)

Examen: 17. 12. 1973

Berufliche Tätigkeit: Seit 1. 1. 1974 Assistent am Institut für Industrie-
forschung und betriebliches Rechnungswesen der
Universität München (Vorstand Prof. Dr. Dr. h.c.
E. Heinen)

